



**HAL**  
open science

# Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles. Rapport final élaboré pour la DARES (enquête Post-REPONSE 2017)

Claude Didry, Denis Giordano

## ► To cite this version:

Claude Didry, Denis Giordano. Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles. Rapport final élaboré pour la DARES (enquête Post-REPONSE 2017). [Rapport de recherche] Centre Maurice Halbwachs - CNRS - EHESS - Ecole Normale Supérieure. 2021. halshs-03350911

**HAL Id: halshs-03350911**

**<https://shs.hal.science/halshs-03350911>**

Submitted on 21 Sep 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# **Entreprises en négociations**

## **L'entreprise à la lumière des relations professionnelles**

Rapport final élaboré par Claude Didry et Denis Giordano  
Centre Maurice Halbwachs (CNRS-ENS-EHESS)

17 juin 2021

Appel à Projets

« Les relations de travail dans un contexte de réformes institutionnelles :  
post-enquêtes et exploitations secondaires »  
Convention n°2018/016

Responsable scientifique : Claude DIDRY (CMH UMR CNRS 8097)

## **La recherche a été réalisée par une équipe composée de :**

- Claude DIDRY (CMH UMR CNRS 8097), responsable scientifique du projet
- Philippe ASKENAZY (CMH UMR CNRS 8097)
- Delphine BROCHARD (CES UMR CNRS 8174)
- Vincent-Arnaud CHAPPE (CEMS UMR CNRS 8044)
- Juan Sebastian CARBONELL (GERPISA, IDHES UMR CNRS 8533 et CMH UMR CNRS 8097)
- Clémentine COTTINEAU (CMH UMR CNRS 8097, Université de Delft-Pays Bas)
- Emmanuel DIDIER (CMH UMR CNRS 8097)
- Camille DUPUY (DySoLab, EA 7476, Université de Rouen)
- Denis GIORDANO (CMH UMR CNRS 8097)
- Marion PLAULT (CMH UMR CNRS 8097)
- Elsa PESKINE (IRERP EA 4419, Université Paris Nanterre)
- Marie PLESSZ (CMH UMR CNRS 8097)
- Jules SIMHA (CERLIS, UMR CNRS 8070, Université de Paris)

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>9</b>
<b>Chapitre 1. Sous le droit commercial, quelle entreprise ?</b> .....	<b>17</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>17</b>
<b>1. Stabilité de l'emploi et collectivités de travail</b> .....	<b>18</b>
1.1. Un paradigme discutable : la segmentation du marché du travail .....	18
1.2. Au fondement des relations professionnelles : l'emploi stable .....	19
<b>2. Le champ de l'entreprise</b> .....	<b>24</b>
2.1. L'entreprise actrice de la « financiarisation ».....	25
2.2. Le « profilage » d' « entreprises au sens économique » par l'enquête LIFI .....	30
2.3. Les enjeux d'un profilage de l'entreprise « au sens des relations des relations professionnelles » .....	34
<b>3. Les géographies de l'entreprise</b> .....	<b>36</b>
3.1. L'entreprise-clone .....	38
3.2. L'entreprise organisée .....	41
<b>Conclusion</b> .....	<b>43</b>
<b>Chapitre 2. Aspects juridiques de la négociation d'entreprise</b> .....	<b>45</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>45</b>
Encadré n°1. Éléments de détermination des niveaux de négociation.....	45
<b>1. Genèse et pratique de l'accord d'entreprise</b> .....	<b>49</b>
1.1. Découverte de la convention collective et de l'entreprise.....	49
1.2. De la convention de branche à la négociation d'entreprise.....	51
1.3. Genèse d'un acteur de la négociation dans l'entreprise : le délégué syndical .....	55
<b>2. La loi du 13 novembre 1982 : quelle entreprise pour la négociation ?</b> .....	<b>56</b>
2.1. Les lois Auroux .....	56
2.2. La négociation d'entreprise dans la loi du 13 novembre 1982 .....	58
<b>3. L'ordonnancement des accords collectifs depuis les lois Auroux</b> .....	<b>59</b>
3.1. Possibilité de déroger aux accords de branche .....	59
3.2. La position dominante de l'accord de groupe. La rupture de la loi « El Khomri » .....	62
3.3. Ordonnancement des accords aux niveaux de l'entreprise et de l'établissement .....	64
<b>4. NAO. L'employeur contraint de prendre les devants</b> .....	<b>65</b>
4.1. Une innovation de la loi du 13 novembre 1982 .....	65

4.2. Extension et rationalisation de la négociation annuelle obligatoire .....	67
4.3. Le groupe, nouvelle dimension de la NAO .....	68
<b>5. Les accords de dialogue social .....</b>	<b>70</b>
5.1. Les CSE : l'aboutissement d'une réflexion au long cours .....	70
5.2. Un cadre impératif .....	71
5.3. La part de la négociation d'entreprise : les accords de dialogue social .....	73
<b>6. Les accords de performance économique, une catégorie aux contours indéfinis .....</b>	<b>74</b>
6.1. La décontractualisation du contrat de travail .....	75
6.2. Les APC, l'horizon d'un nouveau régime de l'accord collectif ? .....	77
6.3. Une efficacité renforcée par la puissance de l'accord de groupe .....	79
<b>Conclusion .....</b>	<b>80</b>
 <b><i>Chapitre 3. L'entreprise en classification : configurations et modélisation issues des données de REPONSE .....</i></b>	<b><i>83</i></b>
<b>Introduction .....</b>	<b>83</b>
<b>1. Décrire l'espace des négociations collectives .....</b>	<b>85</b>
1.1. Analyse des correspondances multiples.....	85
1.2. L'espace des négociations collectives : analyse factorielle des correspondances.....	93
1.3 Quelques enseignements de l'analyse factorielle .....	96
<b>2. Quatre profils de négociation.....</b>	<b>97</b>
Profil 1 : les entreprises absentes.....	100
Profil 2 : les entreprises locales .....	101
Profil 3 : les entreprises situées .....	102
Profil 4 : les entreprises en surplomb.....	103
Encadré 3.1. - L'utilisation de l'algorithme t-SNE .....	104
<b>3. Influences des caractéristiques spatiales et productives des entreprises sur la propension à négocier, le niveau et les thèmes de négociations .....</b>	<b>107</b>
3.1. Quels effets théoriques ?.....	107
3.1.1. Une littérature sporadique. ....	107
3.1.2. Un modèle stylisé de firme multi-établissement.....	109
3.2. Analyse empirique .....	111
<b>4. L'articulation méthodologique entre quantitatif et qualitatif .....</b>	<b>122</b>
4.1. Une conception articulée des méthodes mixtes .....	123
<b>Conclusion .....</b>	<b>124</b>

**Chapitre 4. L'entreprise à la lumière des négociations : un approfondissement monographique de la classification quantitative..... 129**

**Introduction..... 129**

**Encadré 1. La démarche monographique..... 133**

1.1. La sélection des terrains ..... 133

1.2. Le besoin de s'ajuster au terrain..... 133

1.3. Cadrage des entretiens ..... 134

**1. L'approche monographique dans une démarche itérative ..... 135**

1.1. Convergences et divergences des approches statistiques et monographique ..... 135

1.2. Divergence d'un résultat sur trois ..... 138

1.3. Divergence entre les trois résultats ..... 141

1.4. Quels enseignements possibles pour expliciter les contradictions entre les typologies ? ... 142

**Encadré 2. Recommandations REPONSE ..... 142**

**2. Les profils de la négociation d'entreprise..... 144**

2.1. Déplier le surplomb : la diversité des pratiques de la négociation « au-delà » de l'établissement..... 145

2.1.1. Le pilotage par le groupe ..... 147

2.1.2. Le pilotage par l'entreprise ..... 161

2.2. L'entreprise située ..... 171

2.2.1. L'entreprise ancrée ..... 171

2.2.2. L'entreprise annexe ..... 174

2.2.3. L'entreprise de base..... 177

2.3. L'entreprise locale..... 180

2.3.1. L'entreprise assiégée ..... 181

2.3.2. L'entreprise périphérique ..... 183

2.3.3. L'entreprise minimum..... 186

2.4. L'entreprise absente ..... 188

2.4.1. L'entreprise de branche ..... 189

2.4.2. L'entreprise dissimulée ..... 192

**Conclusion ..... 195**

**Chapitre 5. La portée structurante de la négociation d'entreprise, entre accords marquants et négociation annuelle..... 199**

**1. Les accords contribuant à la définition d'un statut commun du personnel ..... 204**

1.1. Le statut partiel : de la classification de branche à sa transposition dans l'entreprise ..... 205

1.2. Le statut complet : au-delà de la classification, la perspective de promotions .....	208
1.3. Un statut démobilisateur : le cas de Fondation.....	214
<b>2. Accords sur l'organisation productive et le temps de travail.....</b>	<b>216</b>
2.1. Une « compétitivité » imposée par la négociation de groupe .....	217
2.2. Manufacturing Collective Consent, tout effort devrait mériter (un bon) salaire.....	222
2.3. Quand le rythme de la machine répond aux attentes des salariés .....	224
<b>3. Les accords sur le dialogue social organisant la mise en place des CSE .....</b>	<b>226</b>
3.1. Une redéfinition de l'établissement .....	227
3.2. Le changement dans la continuité.....	232
3.3. Le passage au CSE comme réduction des postes et des moyens.....	235
<b>4. Les négociations annuelles sur le salaire .....</b>	<b>236</b>
4.1. Théâtralité conflictuelle de la négociation dans l'établissement.....	239
4.2. Représenter les salariés de l'établissement dans une négociation centralisée.....	243
4.3. Une négociation d'entreprise à l'ombre de la loi du groupe .....	245
<b>Conclusion : sous la centralisation, des formes contrastées d'agrégation de l'entreprise .....</b>	<b>247</b>
<b><i>Chapitre 6. Ouvertures .....</i></b>	<b><i>253</i></b>
<b>Introduction.....</b>	<b>253</b>
<b>Comment faire face aux stratégies de la direction ? Action syndicale et engagement tactique ....</b>	<b>256</b>
1. Choisir les lieux et les temps : le pouvoir d'initiative .....	256
1.1. Les lieux de l'articulation du dialogue social .....	256
1.2. Les rythmes des négociations .....	260
2. Entre stratégie et tactique : observer la négociation collective avec Michel de Certeau.....	261
2.1. Le déploiement d'une stratégie d'entreprise .....	261
2.2. Les lieux et les temps de la tactique .....	263
3. Le dialogue social et le rapport stratégie/tactique .....	269
<b>Figures de l'entreprise, conflits et conflictualités au travail.....</b>	<b>271</b>
1. Des conflits à la conflictualité : le renouveau de la littérature sur les conflits du travail. ....	272
2. Les configurations de négociation .....	274
2.1. Une négociation locale déterminée par des enjeux internationaux .....	274
2.2. La négociation en double niveau d'une filiale .....	276
2.3. La nostalgie de la négociation locale dans un grand groupe automobile .....	278
3. L'émergence de conflits dans la diversité de configurations de négociation .....	280
3.1. Quand la filialisation permet l'expression du mécontentement salarial .....	280
3.2. Comment revendiquer dans un grand groupe automobile ? .....	282

Conclusion.....	284
<b>La BDES : une infrastructure informationnelle déficiente ? .....</b>	<b>285</b>
1. Des promesses de la BDES aux avis mitigés sur son utilité .....	286
1.1. La BDES au service du dialogue social.....	286
1.2. Une appropriation mitigée.....	287
2. Quelles critiques de la BDES ?.....	288
2.1. Qualité et pertinence des données.....	288
2.2. Accessibilité et périmètres d'accès .....	289
Conclusion.....	290
<b>L'urgence sanitaire et son impact dans les relations professionnelles. Notes à partir des monographies .....</b>	<b>292</b>
1. Travailler dans les secteurs essentiels .....	293
2. Adopter les bonnes mesures pour repartir .....	295
3. Comment télétravailler au mieux ? .....	298
Conclusions .....	300
<b><i>Conclusion</i> .....</b>	<b>303</b>
<b>1. La négociation d'entreprise comme fait social .....</b>	<b>303</b>
<b>2. Ce que l'organisation de la négociation dit de l'entreprise .....</b>	<b>304</b>
<b>3. La carte de l'entreprise .....</b>	<b>305</b>
<b>4. Une typologie des entreprises émanant de leurs pratiques de négociation.....</b>	<b>306</b>
<b>5. Un modèle prédictif.....</b>	<b>308</b>
<b>6. L'apport des monographies : approfondir la typologie .....</b>	<b>309</b>
<b>7. Une tension entre statut et organisation du travail.....</b>	<b>310</b>
<b>8. Le champ d'un <i>profilage</i> de l'entreprise au sens des relations professionnelles .....</b>	<b>310</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>313</b>
<b>Index tableaux et graphiques.....</b>	<b>323</b>



## Introduction

Dans la dynamique des relations professionnelles (Dunlop 1993 [1958]), articulant de manière large les salariés, les employeurs et l'État, la négociation apparaît couramment comme la conséquence d'un mouvement revendicatif voire d'un conflit collectif par lesquels les salariés et leurs représentants entendent faire valoir un aménagement des conditions de travail stipulées dans leurs contrats de travail. La sémantique de la négociation que balisent les dictionnaires, s'éloigne ici du *négoce*, c'est-à-dire de l'activité de commerce qu'elle est susceptible de désigner, pour se rapprocher de la diplomatie, où l'échange entre les représentants de deux puissances antagoniques – ici les organisations que constituent les syndicats et les employeurs – visent la recherche d'une transaction pacifique à travers la conclusion d'un traité. Elle repose sur la dimension collective que les travailleurs expérimentent – préalablement au conflit et à l'expression des revendications qu'il porte – dans le cours même de leur travail, sur un lieu déterminé, l'établissement que l'enquête REPONSE prend comme base de ses observations, à partir du contrat de travail qui lie individuellement ces derniers à un employeur fréquemment assimilé à une entreprise. En effet,

« Ce contrat, lorsqu'il doit s'exécuter dans une entreprise, insère le salarié dans une collectivité. C'est en qualité de membre du personnel de l'entreprise qu'il bénéficie de certains droits (participation aux droits dits collectifs, droit d'expression) ou bénéficie de certaines protections (en matière d'hygiène et de sécurité par exemple) [...] C'est dans cette seconde sphère que le rapport de travail s'articule avec les relations professionnelles. » (Jeamaud 1989, p. 301.)

Troisième acteur des relations professionnelles pour Dunlop, la puissance publique prend part à la dynamique de négociation à partir de son intérêt à un maintien de l'ordre, à la continuité de l'activité économique et au progrès social, sous la figure d'un médiateur invitant à sa table les parties en lutte. En suscitant un rapprochement des points de vue, elle vise la conclusion d'un accord collectif par la voie d'une conciliation ou d'un arbitrage acceptable par les deux parties qui permettent une reprise de l'activité. La dynamique des relations professionnelles est donc saisie ici à travers le caractère stratégique de l'action collective des salariés portés, à partir du lieu de travail, par les organisations syndicales. On a ainsi parlé de la *stratégie de la grève* (Badie 1976) à propos d'organisations politiques et syndicales en mesure en capacité de mobiliser les salariés pour ouvrir un débat législatif ou une négociation, en pesant sur son cours. Cette dimension stratégique peut prendre également des formes plus diffuses, sous la forme de conflits ponctuels susceptibles, en agissant sur des points critiques,

comme une entreprise spécifique, à un moment donné, par le blocage de certains ateliers ou des voies de transport, d'engager une diffusion des acquis à l'ensemble des salariés d'un secteur.

Inversement, la branche, comme ensemble des établissements partageant un ensemble de caractéristiques techniques, est apparue en France comme une manière de prendre de la distance à l'égard de lieux de travail traversés de tensions, en se dégageant tout à la fois de la surenchère revendicative et de la pression patronale pouvant s'exercer dans des établissements en concurrence. Elle permet aux représentants des salariés et des employeurs, de s'éloigner de ces « communautés pertinentes » de l'action gréviste (Segrestin 1980) résultant notamment des proximités qui se créent dans le travail (Brochard 2005), pour concevoir les formes d'adaptation à prévoir pour la mise en œuvre, par exemple, de la réglementation légale de la durée du travail<sup>1</sup>, voire pour élaborer les cadres minimaux d'une hiérarchie salariale (Saglio 1986) – et donc les prémisses d'une organisation du travail – à travers des grilles de classification. En ce sens, la « loi de la profession » qu'elle fixe (Lyon-Caen 1993) s'apparente à un ensemble d'« investissements de forme » symboliques qui pénètrent et informent profondément le travail, en fournissant notamment les bases d'une classification du personnel dans les entreprises (Jobert 2000). La résistance de la branche face à la succession des réformes destinées à « libérer l'entreprise » de son emprise<sup>2</sup> – sans pouvoir éviter, cependant, de lui concéder un domaine réservé –, révèle l'existence d'une institution profondément structurante pour le système français de relations professionnelles proche, de ce point de vue, du système allemand. Cette puissance institutionnelle de la branche tient probablement à sa dimension tout à la fois économique (en limitant la concurrence entre les employeurs) et culturelle (comme langue de l'organisation du travail dans des univers proches du point de vue des techniques employées). En ce sens, la branche apparaît comme un espace de régulation que sa technicité a éloigné encore davantage des lieux du travail et de leur potentielle conflictualité (Sellier 1984), tout en informant l'organisation. Ce faisant, la négociation prend ici un caractère *stratégique*, en conférant aux conflits du travail une portée *tactique* dans l'expression des revendications syndicales.

Mais, la convention de branche est parfois présentée comme l'expression d'une « rigidité » relayant celle, plus générale, du droit du travail, face à l'« agilité » que requiert

---

<sup>1</sup>. Si « au fond, la loi de 1919 sur les huit heures semble avoir été la première loi sur le temps de travail à avoir été à peu près respectée » (Fridenson 2004 p. 64), cela tient sans doute à ce que sa mise en œuvre est passée par la voie de convention collective en conduisant à parler de « réglementation à base contractuelle » fondée sur une extension des accords collectifs par la voie d'arrêtés de l'Administration (Laroque 1934, p. 100).

<sup>2</sup>. Comme le suggèrent Jobert et Saglio dès 2005, à partir de leur enquête sur la loi de 2004 inaugurant une ouverture de la dérogation aux accords de branche par accords d'entreprise

pour les entreprises l'adaptation à un univers économique marqué par la globalisation et l'accélération des évolutions technologiques (Cahuc et Zylberberg 2018). Force est alors de constater que la négociation d'entreprise n'est entendue le plus souvent que par rapport à cette vision surplombante de la négociation de branche, en partant de l'évidence que constituerait l'entreprise assimilée à une unité élémentaire de production. Ainsi, en focalisant la lecture de réformes visant à promouvoir la négociation d'entreprise, dont le rythme s'est accéléré au cours des années 2010, sur une libération de l'entreprise ou encore sur le rapprochement de la négociation, des lieux du travail et donc des salariés, voire sur la remise en cause de l'ordre public social et notamment sur celle de la négociation de branche, on n'apporte finalement que peu d'éclairage sur la réalité pratique de la négociation d'entreprise.

Le retour sur la négociation d'entreprise auquel invitent les réformes récentes, comme la loi dite « El Khomri » de 2016 ou les ordonnances du 22 septembre 2017 ratifiées par la loi du 20 mars 2018, dans le prolongement d'un mouvement engagé dès les années 1960, conduit alors à s'interroger à nouveau sur une théorie des relations professionnelles focalisées sur le caractère stratégique des conflits sociaux. En effet, si la négociation de branche traduit une distance à l'égard des lieux du travail, donc également de la conflictualité sociale qui s'y noue, il se pourrait que le retour sur l'entreprise ramenée à l'évidence d'une unité élémentaire de production assimilable, à certains égards, à l'établissement, soit propice au développement de tensions liées à l'expression de besoins et de revendications portées par des collectifs de travail. Or, force est de constater que l'entreprise a pris en France des dimensions nouvelles, à travers l'intégration d'un ensemble d'établissements sous la tutelle de sociétés commerciales elles-mêmes fréquemment contrôlées par des groupes. De plus, le poids croissant des marchés financiers a renforcé la perspective d'une *corporate governance* mettant l'intérêt des actionnaires au premier plan, tout en conduisant à une multiplication des restructurations de sorte que l'identification même de l'entreprise devient problématique, en accompagnant une crise de la représentation de ses salariés (Lyon-Caen et Urban 2012 ; Segrestin, Rogert et Vernac 2014).

Cette interrogation sur l'entreprise se retrouve au cœur du contrat de travail, dont l'architecture part de la *prestation de travail* d'une *personne physique*, dite travailleur, pour une autre personne, dite employeur qui prend le plus souvent la forme d'une *personne morale*, société commerciale ou mutualiste, ou encore association et pour lequel il est courant de parler d'*entreprise*, notamment dans la langue du droit du travail. Il en résulte alors que

« L'employeur est le contractant du salarié, mais ce contractant, l'employeur, semble doté d'un étrange pouvoir : il peut se façonner à son gré ; il se donne la forme qui lui convient. Il peut se donner une forme

sociétaire, mais il peut, ensuite, se scinder en plusieurs sociétés, se fondre dans une autre, transférer la charge de certains contrats de travail à une autre société... » (Lyon-Caen 2013, p. 196)

Il arrive également de manière fréquente que l'exercice de « cet étrange pouvoir » de l'employeur soit assujéti lui-même au pouvoir conféré à une autre personne – morale ou physique – par la détention du capital de la société saisie comme employeur ou entreprise. En France, près de 50 % des salariés sont employés par des sociétés appartenant à un groupe<sup>3</sup>, c'est-à-dire soumise au contrôle d'une autre société (elle-même parfois contrôlée par d'autres sociétés). Dans la terminologie du droit du travail, cette situation se traduit par l'identification d'une entreprise – société commerciale – dite *dominante* en raison de son pouvoir de contrôle sur d'autres entreprises, agissant elles-mêmes fréquemment comme employeur. Enfin, cette dynamique complexe de l'entreprise s'est accompagnée dès la loi du 13 novembre 1982, d'un souci de *prévention des conflits collectifs*, par l'institution de négociations obligatoires régulières conférant à l'employeur – c'est-à-dire le chef d'entreprise – la charge d'organiser ces négociations en vue d'apporter une réponse aux demandes formulées par les organisations syndicales.

Que signifie alors la négociation d'entreprise promue par un ensemble de réformes que l'on peut faire remonter aux années 1960 ? Ne s'accompagne-t-elle pas de la reconnaissance d'une double dimension stratégique de l'employeur, tant comme pouvoir de se définir soi-même sous la forme d'une société en situant également dans l'espace de contrôle d'autres sociétés, que comme responsable de l'organisation de négociations obligatoires depuis 1982 ?

Certes, dans une évolution marquée par une assimilation constante de la négociation *au niveau de l'établissement* et de la négociation *au niveau de l'entreprise*, à la négociation *d'entreprise*<sup>4</sup>, la loi du 13 novembre 1982 a entendu privilégier le niveau de l'entreprise (constituée autour de la figure de l'employeur) au détriment de celui de l'établissement, mais sans intégrer les accords de groupe dans l'ordre des conventions dites « d'entreprise ». La loi « El Khomri » de 2016 marque un tournant, en engageant une assimilation des accords de

---

<sup>3</sup>. « Fin 2018, 444 000 sociétés présentes sur le territoire français sont organisées sous forme de groupes de sociétés ou contrôlées par des collectivités publiques. Les 132 000 groupes ainsi constitués emploient 10,7 millions de salariés en équivalent temps plein (ETP), soit un peu moins de la moitié de l'ensemble des salariés des secteurs privé et public. » (INSEE 2020, p. 66).

<sup>4</sup>. Qui se justifie par le fait que la négociation au niveau de l'établissement soit réalisée par un représentant de l'employeur/entreprise.

groupe aux conventions d'entreprise<sup>5</sup>, que consacre aujourd'hui la loi du 29 mars 2018<sup>6</sup>. Pour autant, l'insistance initiale du Législateur sur le niveau de l'entreprise ne constituait sans doute jusque-là que le refus pudique d'envisager l'influence juridique et managériale du groupe dont l'entreprise dépend fréquemment sur les négociations. Au vu de l'intrication des niveaux de l'établissement, de l'entreprise (privilegié par le Législateur jusqu'à 2016) et du groupe, dans l'organisation de la négociation dite « d'entreprise » que la législation a établie, conjuguée avec la complexité et la labilité des formes juridiques prises par l'entreprise, les pratiques effectives de la négociation d'entreprise s'inscrivent donc dans un champ des possibles qui va bien au-delà de l'ajustement entre travail et capital comme facteur d'une entreprise-fonction de production auxquels s'en tiennent certains économistes. Son analyse implique de partir de l'entreprise comme organisation d'un contrôle capitalistique et managérial s'exerçant sur un ensemble vaste d'activités, de sociétés, et d'établissement. Mais alors, la dimension concrète et technique de l'activité productive prise en charge dans la collectivité de l'établissement perd le caractère *a priori* déterminant qu'on lui attribue fréquemment, en faisant apparaître d'autres dimensions plus proches du monde des affaires et de la gestion. Ainsi, la réalité empirique de l'entreprise ne peut être saisie qu'à la condition de renoncer à une vision courante *du* droit comme *reflet* d'une organisation technico-économique qui serait extérieure à ce dernier, dans la mesure où le droit lui-même se diffracte en des corpus juridiques différents – voire contradictoires – renvoyant à des codes spécifiques qui traversent et structurent cette réalité. En effet, cette réalité empirique est informée par les figures juridiques de la société – du Code civil au code de commerce – par lesquelles se définit l'employeur, à quoi se rajoutent des éléments tirés du code monétaire et financier ou encore du code des impôts, croisant de manière plus ou

---

<sup>5</sup>. « 3° L'article L. 2232-33 est ainsi rédigé :

« Art. L. 2232-33. – L'ensemble des négociations prévues par le présent code au niveau de l'entreprise peuvent être engagées et conclues au niveau du groupe dans les mêmes conditions, sous réserve des adaptations prévues à la présente section.

« Lorsqu'un accord sur la méthode prévu à l'article L. 2222-3-1 conclu au niveau du groupe le prévoit, l'engagement à ce niveau de l'une des négociations obligatoires prévues au chapitre II du titre IV du présent livre dispense les entreprises appartenant à ce groupe d'engager elles-mêmes cette négociation. L'accord sur la méthode définit les thèmes pour lesquels le présent article est applicable.

« Les entreprises sont également dispensées d'engager une négociation obligatoire prévue au chapitre II du titre IV du présent livre lorsqu'un accord portant sur le même thème a été conclu au niveau du groupe et remplit les conditions prévues par la loi. » » (Loi no 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels)

<sup>6</sup>. « 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. » (art. 2232-11 du code du travail modifié par l'article 2 de la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social).

moins harmonieuse dans les activités de l'entreprise, les catégories du code du travail telles notamment que le contrat de travail, les formes de la négociation collective, les institutions représentatives du personnel.

Le point de départ de ce rapport repose sur la profonde ambiguïté de ce que le code du travail présente comme la négociation et les accords d'*entreprise*, dans la mesure où sous ces termes il envisage tout autant les accords d'entreprise à proprement parler, c'est-à-dire au niveau d'une entité repérable par les cadres juridiques de la société commerciale, qu'au niveau de l'établissement ou à celui du groupe. Finalement, l'observation des relations professionnelles au niveau de l'établissement, sur laquelle reposent les enquêtes REPONSE, présente l'intérêt de saisir la manière dont les acteurs perçoivent l'activité de négociation à partir de leur ancrage dans l'établissement. L'enjeu est alors d'interroger la négociation collective aux différents niveaux de l'entreprise (établissement, société/employeur, groupe de sociétés/société-mère/entreprise dominante), pour sortir de l'évidence que conforte une vision de cette négociation comme le « négatif » de la négociation de branche. En prenant aux mots la reconnaissance par les réformes récentes du groupe comme un des niveaux possibles de la négociation de « conventions d'entreprise », l'objectif du présent rapport est de dégager des profils d'*entreprises* « au sens des relations professionnelles ». L'enquête menée correspond ici à une activité de *profilage* d'entités qui seront qualifiées d'*entreprises*, à partir du constat de leur autonomie en matière de négociation collective qui se dégage à travers les formes spécifiques prises par les trois niveaux qui caractérisent la convention d'entreprise.

Pour cela, le rapport entend mobiliser l'observation des relations professionnelles dans l'établissement qu'apporte l'enquête REPONSE de 2017, afin d'appréhender la manière dont les acteurs situés à ce niveau appréhendent l'ensemble de la négociation d'entreprise de l'établissement comme lieu du travail au groupe, en passant par la société en tant qu'employeur des salariés de l'établissement.

Un premier chapitre critique la conception courante, mais abstraite, de l'entreprise comme unité de production. Il se fonde sur le constat d'une ancienneté moyenne croissante des salariés dans l'entreprise en fonction de l'âge, tiré de l'enquête Emploi dont on peut induire l'existence de relations professionnelles. Mais l'enquête « Liaisons financières » (LIFI) de l'INSEE permet de mettre au jour l'importance des groupes dans le monde de l'entreprise, et les confusions résultant de l'assimilation de l'entreprise à une « unité légale ». Pour y remédier, LIFI engage un « profilage » réalisé à partir de l'intensité des relations financières entre les « unités légales » dépendant de groupes, en vue de dégager des entreprises « au sens économique » constituées par les plus petites entités autonomes dans leur gestion. Cela nous

conduit à proposer un *profilage* de l'entreprise *au sens des relations professionnelles*, à partir de négociations menées au niveau des groupes, sociétés et établissements. En effet, les dynamiques de la négociation dans l'entreprise marquent la vie de l'établissement comme lieu de relations professionnelles, mais leur analyse implique de saisir les influences croisées des autres établissements, de la société à laquelle se rattache l'établissement et du groupe contrôlant la société. Le résultat attendu de ce profilage est une analyse géographique de l'entreprise comme coordination d'un ensemble de sites, dans son activité de négociation.

Un deuxième chapitre met en évidence le caractère récurrent dans la législation d'une définition de la convention d'entreprise intégrant les conventions aux niveaux de l'établissement et de l'entreprise proprement dite. Depuis la loi « El Khomri » de 2016 et les ordonnances de 2017 ratifiées en 2018, cette définition intègre l'accord de groupe en établissant un ordonnancement hiérarchique des trois formes d'accords. De plus, la loi du 13 novembre 1982 met également à la charge de l'employeur une *obligation* de négociation annuelle conduisant les entreprises à développer une *stratégie de la négociation*, par le choix des niveaux et son inscription dans une régularité calendaire.

Dans un troisième chapitre, les données de l'enquête REPONSE 2017 font l'objet d'un traitement par ACM montrant le caractère déterminant de l'existence de négociateurs pour la négociation. Il s'en dégage quatre types d'entreprises en fonction d'une part de l'intensité de la négociation et d'autre part de l'articulation de ses niveaux : *entreprise absente* correspondant à l'absence de négociation, *entreprise locale* dans le cas d'une négociation exclusivement au niveau de l'établissement, *entreprise située* pour une négociation de double niveau (établissement et niveau supérieur), *entreprise en surplomb* pour une négociation exclusivement au niveau supérieur. Cela conduit à l'élaboration d'un modèle prédictif de l'appartenance d'un établissement à une classe, en fonction de la stratégie de l'entreprise (au sens économique dans LIFI) compte tenu de la spécificité de ses établissements (établissements différents vs établissements similaires dits *clones*) et de la dispersion de ceux-ci par rapport au siège (cartes d'entreprise avec CLAP<sup>7</sup>).

Le quatrième chapitre envisage les enquêtes monographiques sur des établissements<sup>8</sup> dans le prolongement du profilage engagé par l'analyse quantitative, en analysant l'articulation entre société et groupe que recouvre le « surplomb » dont on a constaté l'importance dans cette

---

<sup>7</sup>. Dispositif « Connaissance localisée de l'appareil productif » de l'INSEE, intégrée depuis 2019 dans l'enquête « Fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié » (FLORES).

<sup>8</sup>. Une présentation de la structure des établissements objet des monographies et de leur articulation de la négociation est disponibles dans l'annexe, partie 2.

analyse quantitative. Ainsi les profils généraux dégagés par l'ACM au chapitre précédent, sont affinés pour chaque monographie en arrivant à des profils spécifiques élaborés à partir des entretiens réalisés. Cette opération d'affinage monographique des profils d'entreprise s'inscrit dans une démarche visant moins à illustrer des classes par des exemples emblématiques, qu'à saisir *in fine* le profil singulier « au sens des relations professionnelles » de chaque entreprise à partir des profils généraux issus du traitement de REPONSE. Elle suggère une prise en compte des niveaux du groupe et de la société dans la négociation, pour les prochaines livraisons de l'enquête REPONSE.

Un cinquième chapitre revient sur les accords et les négociations qui ont marqué les acteurs au cours des entretiens réalisés dans le cadre des enquêtes de terrain. Il s'en dégage une polarité entre des *accords statuts* réglant les conditions minimales et les règles de promotion s'imposant aux contrats de travail, et des *accords d'organisation du travail* visant prioritairement l'aménagement des horaires. Cela permet alors d'éclairer la portée des conventions de branche sur les accords d'entreprise, par leur apport en termes de classifications et de minima salariaux aux *accords statuts*, tout en cernant mieux les profils d'entreprises identifiés dans les deux chapitres précédents.

Dans un sixième chapitre, des *ouvertures* sur la base des analyses présentées par les chapitres précédents. Une première ouverture envisage la portée du couple conceptuel *stratégie-tactique* élaboré par Michel de Certeau, pour appréhender la dialectique employeur stratège-syndicats tacticiens dans la négociation d'entreprise. La deuxième analyse la place du conflit dans ce que nous proposons de nommer une *négociation organisée* (de préférence à la dénomination de *négociation administrée* suggérant un écrasement de la conflictualité sociale sous la réglementation étatique relayée par la domination managériale). La troisième présente les usages de la Base de données économiques et sociales (BDES), en faisant le point sur les critiques qui lui sont adressées.

La conclusion envisage de manière hypothétique, les mondes de l'entreprise qui se dégagent des pratiques de négociation observées à partir des acteurs de l'établissement, en situant les types identifiés dans un plan structuré autour de la tension statut/organisation du travail (abscisses) et de la tension entre entreprises mono et multi-établissements.

### Introduction

En reprenant la vision néoclassique de l'entreprise comme fonction de production articulant deux facteurs, capital et travail, Cahuc et Zylberberg (2018) assignent aux réformes récentes et, notamment, aux ordonnances du 22 septembre 2017 l'objectif de libérer l'entreprise des rigidités imposées par le droit du travail. La négociation de branche apparaît ici comme une rigidité particulièrement forte, en bridant les possibilités d'ajustement dont l'entreprise dispose en jouant, par exemple, sur le coût salarial, la durée du travail ou le niveau des effectifs. Un même intérêt pour la négociation d'entreprise, mais partant du salarié, se retrouve dans le propos de Véronique Descacq (comme secrétaire générale adjointe de la CFDT<sup>9</sup>) qui souligne l'importance d'une négociation plus proche de ses préoccupations : « *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* »<sup>10</sup>. Cette position justifie un attachement à la négociation d'entreprise, qui s'est manifesté dans l'intérêt marqué par cette organisation syndicale à l'égard de la loi travail en 2016, mais qui est tempéré aujourd'hui par le souci d'éviter « le tout à l'accord d'entreprise » en réservant une place à l'accord de branche dans l'articulation des conventions collectives.

Mais, face à cet attachement à l'entreprise, comme foyer de création de richesses ou comme unité élémentaire du travail salarié, force est de constater que l'entreprise est une notion difficile à cerner et qu'à maints égards elle représente un « point aveugle du savoir » (Segrestin, Roger et Vernac 2014), notamment en sciences sociales (droit, économie et sociologie). La multitude de situations que recoupe le terme d'entreprise, sous les figures juridiques du groupe et de la filiale, ou encore à travers les situations de sous-traitance et de franchise (dans le commerce de grande surface notamment) ont conduit ainsi à parler d'une « crise de l'entreprise » associée à une crise de la représentation de ses salariés (Lyon-Caen et Urban 2012). Il arrive fréquemment que des salariés relevant d'employeurs différents opèrent sur un

---

<sup>9</sup>. Madame Descacq a quitté ses fonctions de secrétaire générale adjointe en 2018, elle est aujourd'hui directrice régionale économie, emploi, travail et solidarité (DREETS) pour la Bretagne.

<sup>10</sup>. Voir [https://www.cfdt.fr/portail/actualites/les-ordonnances-travail/-dossier-1/3-ordonnances-travail-le-grand-chantier-srv2\\_593922](https://www.cfdt.fr/portail/actualites/les-ordonnances-travail/-dossier-1/3-ordonnances-travail-le-grand-chantier-srv2_593922) consulté le 14/06/2020.

même lieu de travail, soit comme mis à disposition d'une entreprise utilisatrice par leur employeur, ou comme salarié d'un sous-traitant à proximité d'un établissement de la société donneuse d'ordres.

Entre un attachement – à certains égards dogmatique – à une entreprise présentée comme unité économique élémentaire et le diagnostic d'une crise, d'un besoin de refondation, nous voudrions tenter de baliser le champ de l'entreprise à travers quelques éléments pris comme points de repère. Nous envisagerons pour cela la situation des salariés à l'égard de l'entreprise, telle qu'elle apparaît dans l'enquête Emploi. Cela nous conduira ensuite à dégager le spectre ouvert par la prise en compte de la financiarisation, pour dégager une pluralité de configurations théoriques de l'entreprise articulant entreprises proprement dites, groupes et établissements, à partir d'analyses empruntées aux domaines de l'histoire économique, de la gestion ou du droit commercial.

## **1. Stabilité de l'emploi et collectivités de travail**

### ***1.1. Un paradigme discutable : la segmentation du marché du travail***

Bien loin d'une époque de salariat conquérant, le paradigme de la segmentation du marché du travail, entre *insiders* et *outsiders*, ou encore celui de la précarisation de l'emploi résultant de la montée des emplois en contrats à durée limitée sont devenus aujourd'hui un lieu commun du monde économique et médiatique. Ainsi, dans une tribune publiée en mars 2016 sous le titre « le projet de loi El Khomri représente une avancée pour les plus fragiles », le journal *Le Monde* résumait une telle initiative en ces termes : « Pour un collectif d'universitaires, dont le prix Nobel d'économie Jean Tirole, la réforme va dans le bon sens en inversant la tendance massive du recours au CDD<sup>11</sup>. » Cette insistance sur la vulnérabilité n'est pas nouvelle : avant d'atteindre les sommets de la loi de 2016 et des ordonnances de 2017, elle se retrouve dès les années 1990 dans une série de rapports qui proposeront chacun leur version des réformes « nécessaires » à réaliser.

Ces paradigmes de la segmentation et de la précarisation ne sont pas nouveaux et paraissent attachés à la reconnaissance légale d'un contrat à durée indéterminée obligeant à s'interroger sur les contrats échappant à cette catégorie, notamment sous la forme de contrats à durée déterminée, ou encore sous la forme de louages d'ouvrage (salaire à la pièce, ou au

---

<sup>11</sup>. *Le Monde*, 3 mars 2016, accessible sur [https://www.lemonde.fr/idees/article/2016/03/04/projet-de-loi-el-khomri-une-avancee-pour-les-plus-fragiles\\_4876380\\_3232.html?xtmc=kramarz&xtcr=12](https://www.lemonde.fr/idees/article/2016/03/04/projet-de-loi-el-khomri-une-avancee-pour-les-plus-fragiles_4876380_3232.html?xtmc=kramarz&xtcr=12) consulté le 27 février 2016.

forfait). On pourrait ainsi en retrouver trace dans les débats que suscitent, dès les années 1890, la réforme de l'article 1780 du Code civil dénommé alors « du louage de service »<sup>12</sup>, avec l'introduction d'une disposition ouvrant un droit d'action en justice pour la partie s'estimant lésée par la rupture abusive du « louage de service fait sans détermination de durée ». Mais alors que les lois de 1890, puis de 1928 paraissent avoir eu un effet limité sur les licenciements, ces paradigmes trouvent un écho nouveau avec la loi du 13 juillet 1973 conférant au juge une capacité de contrôle sur la « cause réelle et sérieuse » requise de la part de l'employeur, en l'absence de quoi le licenciement comme rupture à son initiative d'un *contrat de travail à durée indéterminée* sera dit « abusif<sup>13</sup> ». Ainsi, selon l'économiste américain Michael Piore (1978), cette loi instituant le CDI représente la base d'une dualisation du marché du travail en transposant les caractéristiques racisées du modèle élaboré avec Peter Doeringer pour les États-Unis, à la dualité emploi stable (CDI) et précaire pour la France. Il se fonde pour cela sur l'hypothèse d'une fuite des entreprises vers des formes dégradées d'emploi à travers le recours à la sous-traitance, à des emplois temporaires (reconnus par la loi du 3 janvier 1972) et des emplois en contrat à durée déterminée permettant d'échapper aux rigueurs judiciaires et réglementaires du contrat à durée indéterminée.

C'est par rapport à cette crainte d'une « dualisation » que la loi du 3 janvier 1979, puis l'ordonnance Auroux du 5 février 1982 ont dessiné les contours du contrat à durée déterminée (CDD), en limitant le recours à des situations exceptionnelles, et en faisant du contrat de travail à durée indéterminée (CDI) le contrat de travail de droit commun. Il faut ajouter à ces différents types de contrats « atypiques » dominés par la figure du CDI, un processus de mensualisation des ouvriers qui s'engage par voie conventionnelle en aboutissant à la loi du 19 janvier 1978. Ce processus contribue à une homogénéisation du travail salarié autour de ce que l'on commence à nommer l'« emploi » comme objet d'inquiétude, dans un contexte de chômage en forte croissance.

### ***1.2. Au fondement des relations professionnelles : l'emploi stable***

Contrairement aux prophéties des années 1990 diagnostiquant une disparition de l'« emploi à vie », à la suite du rapport Boissonnat (1995), sur la base du maintien d'un niveau élevé de chômage et de la forte hausse des emplois en contrats atypiques dans les années 1980-1990, les emplois précaires n'ont pas éliminé les emplois stables. Dix ans après la publication

---

<sup>12</sup>. Le titre initial de cet article dans le Code de 1804 était « Du louage des domestiques et ouvriers ».

<sup>13</sup>. Donnant lieu pour le salarié, en l'absence de réintégration dans son emploi, à une indemnité au moins égale à 6 mois de salaire.

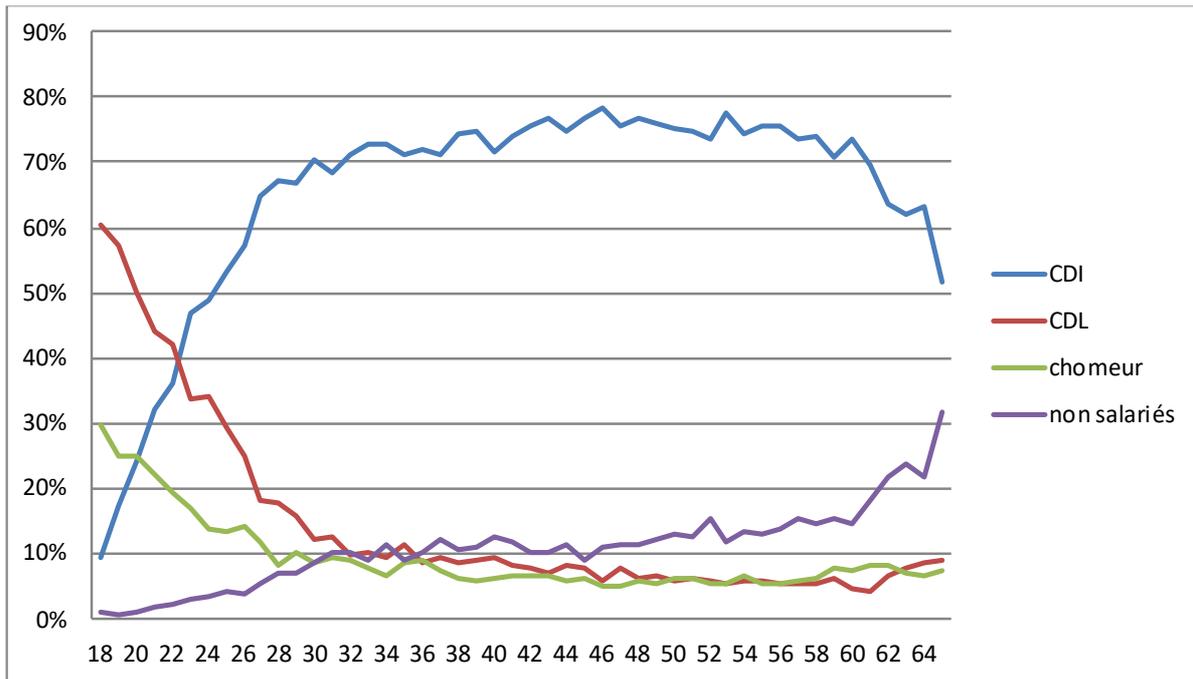
du rapport Boissonnat, Cahuc et Kramarz (2005, p. 20-21) soulignent ainsi que 90 % des emplois sont en CDI, en constatant la difficulté des jeunes à y avoir accès ce qui les a conduits à la proposition d'un contrat de travail unique. Ramaux (2005) montre également la stabilité de l'emploi en CDI et de l'ancienneté moyenne des salariés dans l'entreprise, face à la promotion de la flexicurité par les institutions européennes dans le cadre de la stratégie de Lisbonne (à partir de mars 2000). Il souligne une permanence de la mobilité professionnelle, des années 1970 aux années 2000, tout en montrant un changement dans sa pratique : fondée sur l'existence d'emplois mieux rémunérés dans les périodes de croissance (années 1970 et période 1998-2001), cette mobilité prend un caractère plus contraint pour les salariés dans les situations de stagnation et plus encore de crise.

Ces constats d'un maintien de la part de l'emploi stable dans la population active s'inscrivent, comme le montre Plault (2019), dans une croissance de la population active ininterrompue depuis les années 1960. Pour cette autrice, une telle croissance s'explique par l'arrivée massive de femmes au sein de la population active (accompagnée parallèlement par une baisse continue de l'inactivité féminine), ce qui conduit à interroger le diagnostic courant de « plein emploi » au cours des années 1960, pour y voir plus précisément un « plein-emploi masculin » et un « sous-emploi féminin ». Malgré l'essor du chômage, les décennies post « trente glorieuses » correspondent donc également à une période de développement de la norme d'emploi stable. Le postulat d'une généralisation de l'instabilité professionnelle peut par ailleurs être critiqué dans la mesure où le nombre d'emplois en CDI ou en statut de la fonction publique s'est accru de 2,6 millions entre 1982 et 2014, et représente aujourd'hui environ 75 % de la population active ; dans le même temps, le nombre d'emplois en Contrat à Durée Limitée (CDL)<sup>14</sup> s'est accru sur la même période de 1,8 millions, pour atteindre une part de 12 % de la population active occupée. Les données de l'enquête Emploi 2019 confirment ce constat, en suggérant l'existence d'un processus d'accès à un emploi stable autour de 25-30 ans. Une photographie de la population active croisant le type d'emploi avec l'âge, tirée de l'enquête emploi 2019 (graphique 1), montre donc finalement que la situation actuelle s'écarte sensiblement des scénarios catastrophistes élaborés dans les années 1990.

---

<sup>14</sup>. Regroupant l'apprentissage, les CDD et l'intérim.

**Graphique 1.1. Les statuts d'emploi en fonction de l'âge en 2019**



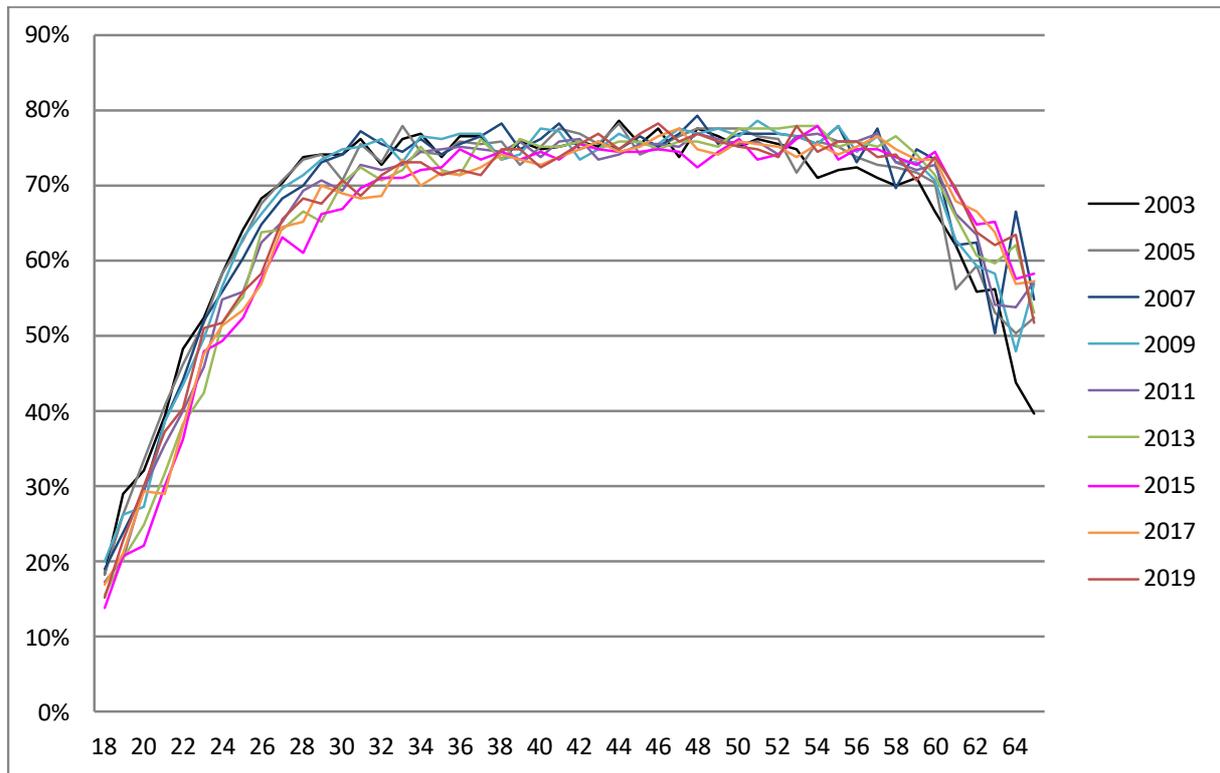
Champ : population active, France métropolitaine et Corse.

Lecture : à 18 ans, 10 % des actifs âgés de 18 ans sont en CDI.

Source : Insee, Enquête Emploi 2019 (mise à disposition par l'ADISP), traitement Didry et Plault.

Le chômage et les emplois précaires touchent en premier lieu les jeunes actifs, avant que la part des CDI dans les âges allant de 30 à 58 ans atteigne un plateau – entre 70 et 80 % de ces classes d'âge, suggérant que les jeunes – fréquemment en CDL – d'hier ont accédé à un emploi en CDI aujourd'hui en atteignant l'âge mûr. Certes, une minorité non négligeable de ces classes d'âge demeure dans une situation précaire (autour de 10 %), alors que l'emploi indépendant prend de l'ampleur pour les seniors. Mais de manière générale, ce graphique conduit à envisager, au moins partiellement, les CDL (CDD, intérim, apprentissage, contrats aidés) comme des voies d'entrées dans le travail ouvrant l'accès, après une période dépendant notamment des conditions de formation, à un emploi en CDI. Marion Plault (2019) montre ainsi pour les cohortes 1960 et 1975 que la formalisation des CDL dans les années 1970-1980 inaugure une évolution dans l'accès au monde du travail pour les plus jeunes, consacrant le passage par une période plus ou moins longue d'alternance entre chômage et CDL avant d'arriver à un CDI.

**Graphique 1.2. Part de la population active en CDI selon l'âge entre 2003 et 2019**



Source : Insee, enquêtes Emploi 2003, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015, 2017 et 2019.

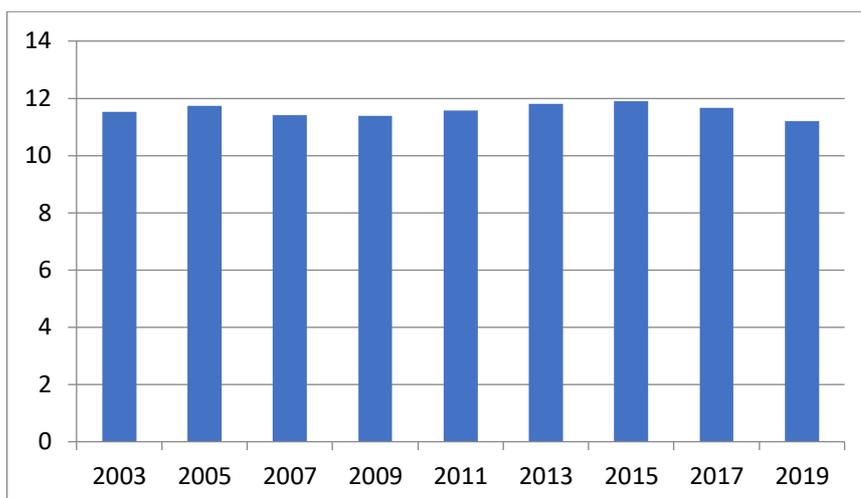
Champ : France métropolitaine et Corse, population active.

Note : données pondérées.

L'hypothèse d'une entrée dans le monde du travail par des CDI pour la population des jeunes actifs, sans compter donc les jeunes non actifs, pour arriver ensuite à une situation de CDI se stabilisant entre 70 et 80 % pour les classes d'âge de 30 à 60 ans se confirme dans le graphique 2. La baisse de la proportion de personnes en CDI entre 2003 et 2019 est minime et concentrée sur les moins de 40 ans, sans changement pour les âges intermédiaires (40-50 ans). En revanche, la part de personnes en CDI a augmenté légèrement chez les plus de 50 ans et baisse plus tardivement après 60 ans, ce qui traduit sans doute un effet du recul de l'âge minimum de la retraite (de 60 à 62 ans). Ce constat suggère donc une dégradation (marginale) de l'accès au CDI, sans bouleversement profond dans ce processus.

Parallèlement à cet accès à un emploi en CDI, les données de l'enquête Emploi font également apparaître une certaine stabilité de l'ancienneté moyenne de 2003 à 2019, avec une légère dégradation de 12 à 11 ans, au cours de la période 2017-2019 (graphique 3)

**Graphique 1.3. Ancienneté moyenne dans l'entreprise entre 2003 et 2019 (années)**



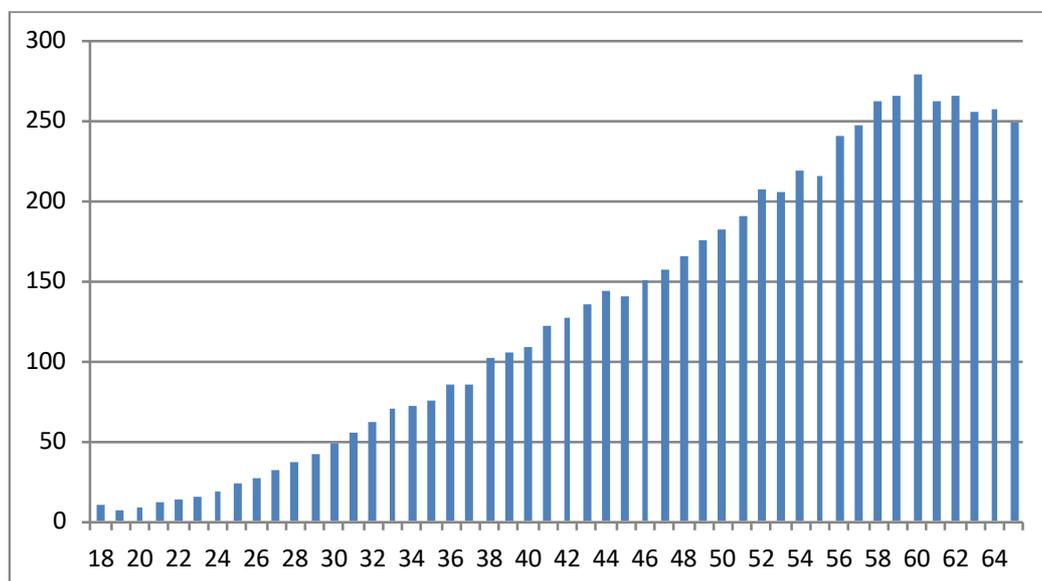
Source : Insee, enquêtes Emploi 2003, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015, 2017 et 2019.

Champ : France métropolitaine et Corse, population active occupée.

Note : données pondérées.

L'ancienneté moyenne dans l'entreprise pour l'ensemble des actifs d'une classe d'âge atteint 23 ans pour les actifs âgés de 58 ans, au terme d'une progression continue depuis l'âge de 18 ans (graphique 4).

**Graphique 1.4. Ancienneté moyenne dans l'entreprise selon l'âge en 2019**



Champ : population active, France métropolitaine et Corse + lecture : l'ancienneté moyenne dans l'entreprise des individus âgés de 30 ans est de 48 mois et demi (soit environ 4 ans).

Source : Insee, Enquête Emploi 2019 (mise à disposition par l'ADISP), traitement Didry et Plault.

Ce constat conduit à penser que les salariés accédant à un emploi en CDI tendent à s'y maintenir, ce que montre les analyses comparatives des cohortes 1945, 1960 et 1975 menées

par Marion Plault (2019). Il conforte l'hypothèse d'un ancrage des salariés dans l'entreprise, restant à approfondir en fonction des catégories socio-professionnelles. Cet ancrage dans l'entreprise s'accompagne probablement d'une forme plus ou moins intense de participation à la vie collective au travail, à une échelle plus ou moins étendue, de l'atelier ou du service à l'entreprise, en passant par l'établissement. Ainsi, sans aller jusqu'à l'assimilation de l'entreprise à une collectivité de travail, ce constat conduit à penser qu'il y a de bonnes chances de trouver des collectivités de travail dans l'entreprise. Cela renforce donc la pertinence d'une démarche fondée sur l'observation de relations professionnelles à partir du lieu du travail, c'est-à-dire dans REPONSE à partir de l'établissement au sens du SIRET et établit les conditions de possibilité d'une négociation collective d'entreprise, en conduisant à envisager ce que recoupe l'entreprise au-delà de l'établissement.

## 2. Le champ de l'entreprise

La notion d'entreprise renvoie à une histoire longue, en partant du langage de la guerre où elle désigne une offensive et le siège d'une ville (proche en ce sens de l'*emprise*) et en s'étendant par métonymie à la construction de forteresse ou de vaisseaux de guerre (Vérin 2011 [1982]). Il en résulte une assimilation de l'entreprise à une activité productive plus ou moins occasionnelle, pouvant s'éloigner du sens courant d'installations productives plus pérennes qui tend à prévaloir aujourd'hui. En effet, la notion d'entreprise au XIXe siècle s'étendait du négoce à l'ouvrage (Lemerrier 2014), négociants et ouvriers pouvant alors prétendre à la qualification d'*entrepreneur*, avant que la législation ne ramène la société commerciale à la seule mise en commun d'apports en capital (Richard 2012) et que le contrat de travail ne requière l'identification d'un *employeur*.

Ces évolutions institutionnelles accompagnent l'émergence d'une signification nouvelle de l'entreprise, autour d'installations, d'équipements, de bureaux et de collectivités complexes de salariés. Max Weber en fait un des concepts fondamentaux de la sociologie, comme forme d'activité collective continue orientée vers un but commun. Ce caractère *continu* de l'entreprise dans la sociologie weberienne s'affirme dans un capitalisme « moderne » reposant sur l'action de capitaines d'industrie (souvent protestants selon Weber) établissant des usines, en lieu et place d'un capitalisme « traditionnel » fondé sur le négoce accompagnant une faible attention des négociants à des activités productives dispersées qui leur procuraient des marchandises. Mais cette stabilité relative de l'entreprise a été assimilée à l'expression d'une « rigidité », à la veille de la grande œuvre de modernisation engagée sous la Présidence du Général de Gaulle :

« L'économie française, engourdie par le protectionnisme, manque de cette aptitude à des conversions rapides dont l'économie américaine a fait preuve depuis dix ans. » (Jeanneney 1956, p. 275, cité par Brouté 2010)

L'entreprise est alors apparue comme une *structure* appelée à être « mise en mouvement » par une réactivation des mécanismes de marché portée initialement par l'horizon d'un Marché commun, devant se traduire par des *restructurations* (Rueff et Armand, 1960), et relayée aujourd'hui par les marchés financiers, dans une dynamique qualifiée fréquemment de « financiarisation ». Certes, la réalité des entreprises et des groupes est particulièrement labile, comme en témoigne une part non négligeable d'entreprises et de groupes créés après 2010 dans les cas étudiés par le présent rapport. Mais, en sortant du constat normatif de la crise de l'entreprise associée à la financiarisation, c'est plutôt *une financiarisation de l'entreprise* qui se dégage en dissociant des établissements dispersés en une multitude de sociétés aux contours mouvants, de *centres de gestion* coordonnant de vastes ensembles. L'enjeu est alors, pour saisir la négociation d'entreprise, de se dégager d'un ancrage socio-productif porté par des collectivités de travail inscrites dans des établissements s'intégrant dans des sociétés, en envisageant une dynamique plus large de coordination portée par des groupes. Un regard sur les données statistiques disponibles, tant sur la structuration des entreprises « au sens économique » appréhendant la portée de groupes dépassant la société commerciale (avec LIFI), que sur les formes prises par les rapports productifs (REPONSE, enquête sur les conditions de travail etc.), conduit à identifier un champ de tensions dans lequel il devient possible de saisir la variation des figures de l'entreprise.

### ***2.1. L'entreprise actrice de la « financiarisation »***

Le constat du maintien d'une part dominante de salariés stables dans la population active, qui se caractérisent par une ancienneté dans l'entreprise croissante avec l'âge, indique qu'il existe toujours aujourd'hui des collectivités de travail. Mais, il paraît difficile de caractériser les entreprises – comme sociétés employant des salariés – en tant que collectivités de travail stables. L'allongement des chaînes de valeur et l'élargissement des marchés – pour lesquels on parle de « mondialisation » – se trouvent liés à une intensification des évolutions technologiques dans le domaine du numérique et de l'intelligence artificielle, ce qui aboutirait, selon les motifs de la loi « travail » d'août 2016, à un « nouveau monde du travail ». Il en résulterait une incertitude économique justifiant, selon le législateur de l'époque, le renforcement de capacités d'ajustement rapide des coûts salariaux pour les employeurs que devait leur apporter la loi. Au-delà d'un diagnostic supposant la pérennité de l'entreprise

comme acteur économique représenté par une organisation telle que le MEDEF, les multiples restructurations d'entreprise conduisent à s'interroger sur la stabilité de tels acteurs et donc de la figure de l'*employeur*. Ces restructurations sont fréquemment assimilées à des suppressions d'emplois, donnant lieu à des licenciements collectifs ainsi qu'à des plans de départ volontaire prolongeant l'institution de la « rupture conventionnelle » par la loi de modernisation du marché du travail. Ainsi, la crise financière de 2008 a conduit à une multiplication des « plans de sauvegarde de l'emploi » confortant la destruction d'emplois constatée dans les années 2008-2015. Ce faisant, elle accompagne un mouvement de délocalisation allant jusqu'à l'*outsourcing* comme dans le cas de la société Alcatel-Lucent dont le PDG – Serge Tchuruk – entendait arriver à une « entreprise sans usine », avant que cette société ne disparaisse au début des années 2000. En tout état de cause, ces restructurations affectent l'entreprise et suscitent une interrogation permanente des représentants du personnel sur son périmètre (Didry 2013).

De manière plus régulière et sans que cela ne se traduise nécessairement par des suppressions d'emploi, la pression croissante des marchés financiers sur la vie économique s'accompagne d'un mouvement important de restructuration concernant le statut et le champ du contrôle des entreprises. Dans cette perspective, ce que l'on qualifie de *financiarisation* renvoie à une libéralisation des places financières qui en France commence dans les années 1980 et s'intensifie à travers la privatisation (partielle ou totale) de grandes entreprises publiques. Il en résulte une importance croissante des marchés financiers pour des dirigeants soucieux de répondre aux attentes qu'ils croient déceler dans les fluctuations des titres de leurs sociétés, en y voyant une expression du « marché ». Pour Zingales (2000), au tournant des années 1990 et 2000, ce souci des marchés financiers se traduit par une remise en cause des firmes conglomerales pour aller vers le « recentrage sur le cœur de métier ». Cela se justifie par le besoin de dégager les centres de profit spécifiés dans des *Business Units* au sein de grandes entreprises « recentrées », de manière à susciter l'intérêt des actionnaires pour les secteurs les plus profitables. Le poids des marchés financiers se traduit en premier lieu par la mise au jour des mécanismes de la profitabilité spécifique à une activité de production, accompagnée par la démonstration d'une gestion rigoureuse portée par des dirigeants attachés à leur réputation de *costs killer*. En second lieu, il se manifeste par la valorisation des titres que le dirigeant d'un grand groupe peut prendre comme une indication sur le bienfondé de sa politique, tout en permettant aux actionnaires la réalisation de plus-values appréciables. Ce souci de valorisation des actions de l'entreprise est au cœur de fonds d'investissement, attachés par un militantisme actionnarial à la réalisation de restructurations permettant cette valorisation, ou encore à une

gestion menée dans le cas de LBO<sup>15</sup> pour accéder à une propriété complète de l'entreprise par le remboursement des emprunts ayant permis l'acquisition de celle-ci au moyen de la rentabilité qui s'en dégage. Finalement, les analyses de la financiarisation mettent au jour une forme d'*anomie économique* que ce soit dans le sens gestionnaire fondé sur la préconisation d'une mobilité accrue des structures de l'entreprise, mais au prix de la remise en cause de sa substance, ou dans celui, critique, de la mise au jour d'effets de désorganisation économique tant à l'échelle de l'entreprise qu'à des niveaux plus larges, avec, par exemple, le constat d'une *désindustrialisation*. En effet, dans le cadre d'une libéralisation engagée à partir des années 1980 sous l'impulsion de la présidence Reagan et d'une globalisation des firmes,

« la corrélation toujours plus grande des mouvements des grandes Bourses s'accompagne de l'accès d'un nombre de plus en plus grand de PME aux marchés financiers, d'une attention accrue aux résultats à court terme. Cette évolution résulte, dans une large mesure, de l'importance toujours plus grande des fonds de pension, demandeurs d'un retour élevé sur investissement. Mais la contrepartie est lourde : employés et clients y sont de plus en plus sacrifiés, de même que l'évolution technologique. » (Barjot 2007, p. 24)

L'accent mis sur le « court terme » dans la gestion de l'entreprise, se révèle désastreux comme notamment dans le recours à des emplois en CDD sur des durées de plus en plus courtes, conduisant à une baisse de la productivité jointe à une altération des conditions de travail (Askenazy et Erhel 2017) avec finalement des conséquences néfastes pour la société dans son ensemble (satisfaction du consommateur et externalités environnementales). Dans le cas des sociétés cotées, la gestion de l'emploi paraît marquée – dans l'Enquête Emploi 2004-2005, par un recours accru à l'intérim qui « semble illustrer l'hypothèse d'une focalisation des entreprises cotées sur les ratios de productivité qui les conduirait à limiter leurs effectifs salariés, par un usage intensif de l'intérim. » (Perraudin *et al.*, 2008, p. 288).

Mais, au-delà de cette insistance sur la mobilité et le flou entourant une entreprise présentée de longue date comme « éclatée » (Jeantin 1981), la financiarisation comme constat d'une focalisation sur la profitabilité, le niveau de dividende, et la valorisation des titres (actions, obligations) ne dit finalement que peu de choses sur l'organisation effective de l'entreprise. D'une certaine manière même, elle conforte les traits de l'entreprise capitaliste pour laquelle la rentabilité est l'expression de sa « viabilité », l'accumulation des pertes conduisant, à l'inverse, à sa liquidation. En ce sens, la financiarisation suppose l'entreprise dans sa dimension de potentiel productif comme support du capital détenu par les actionnaires dont la valeur se trouve indexée à sa capacité de dégager des profits et d'alimenter la rémunération

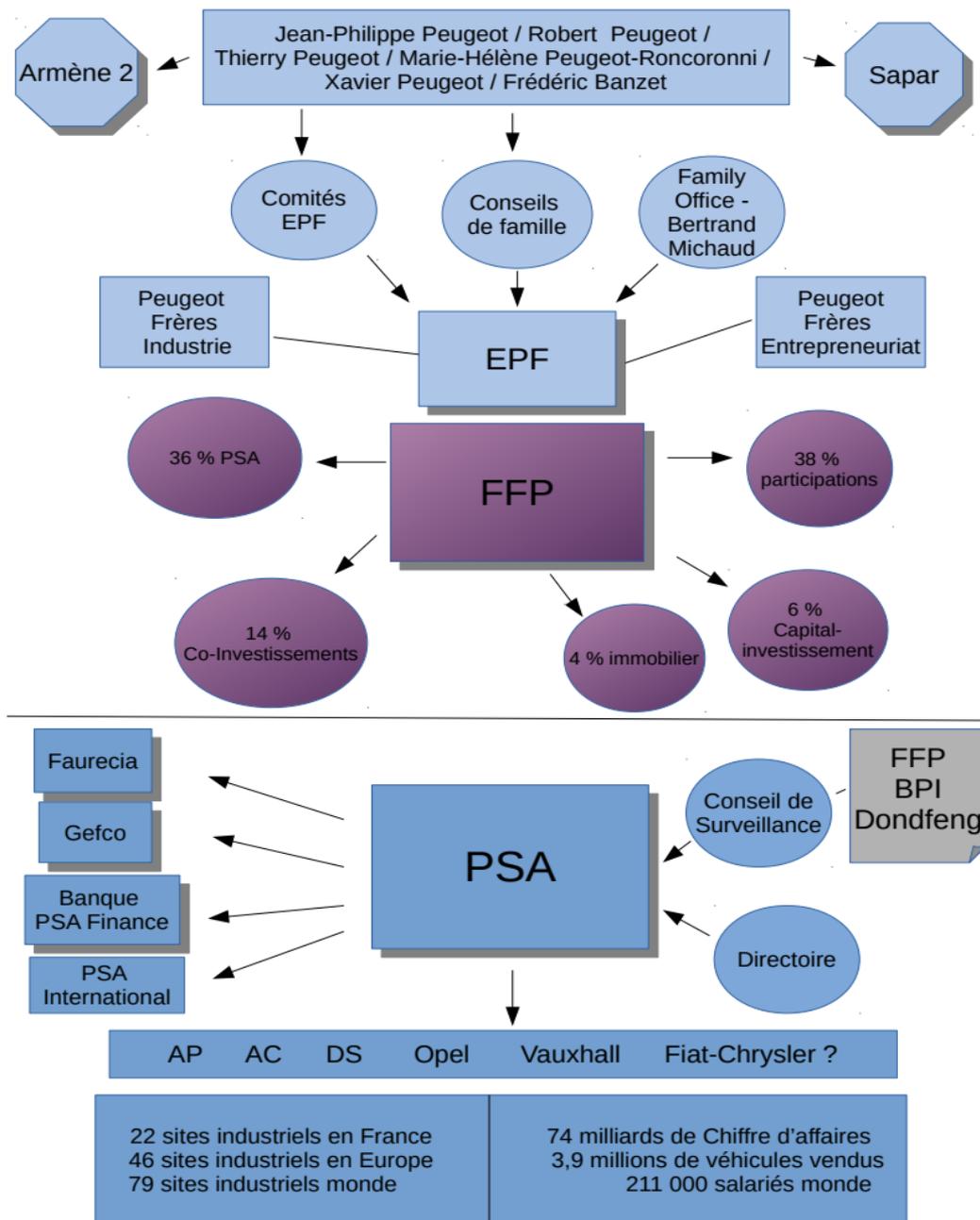
---

<sup>15</sup>. Le *Leveraged buy-out* ou « rachat par effet de levier ».

des actionnaires par des dividendes – au détriment certes, de l’investissement productif (François et Lemerrier 2016). De plus, la valorisation spéculative des titres, le rapport des produits financiers et les rapports qu’elle peut tirer de la détention du capital d’autres sociétés représente pour elle des opportunités de profits. De ce point de vue, l’entreprise apparaît non seulement comme un objet des marchés financiers et de la financiarisation conçue sous un angle institutionnel, mais en est simultanément un acteur tant par sa structuration que par ses opérations.

Ainsi, dans le cas de PSA, comme le montre Belot (2021), la création d’une société anonyme regroupant les actifs industriels de la famille Peugeot en 1965 a pour contrepartie la création d’une holding contrôlant PSA, la Financière et Foncière de Participation (FFP) regroupant l’actionnariat familial (figure 1).

**Figure 1.1. Schéma groupe PSA**



(Source : Belot 2021, p. 90)

Cette structure est le résultat d'un processus, au sein duquel on peut prendre comme point de départ, la constitution, en 1965, de la FFP (holding) et de PSA (société mère), traduisant une unification des actifs familiaux dans une multitude de sociétés relevant d'activités industrielles différentes, dans une holding assurant – principalement – le contrôle d'une société-mère centrée sur l'activité automobile. Celle-ci contrôle à son tour des filiales, en employant également les salariés des établissements industriels eux-mêmes constitués en SNC.

Ce processus d'unification se fonde alors, tout au long des années 1960 et 1970, sur la recherche des bases pour calculer le prix de revient final d'une voiture en accompagnant l'acquisition de Citroën et Talbot, dans les années 1970, avant que ne s'engage dans les années 1980 un recentrage sur le cœur de métier par l'externalisation partielle de certaines activités comme la sellerie et les équipements intérieurs avec Faurécia (demeurant majoritairement contrôlé par PSA) dans les années 1980-1990. La signification du prix de revient se transforme parallèlement, en abandonnant le souci de rendre compte de l'activité pour devenir, au début du deuxième millénaire, la base d'une prescription de rentabilité dans l'ensemble des activités de PSA. La création d'une banque et d'une salle des marchés destinés à la gestion des fonds de la société traduisent un développement des activités du groupe sur le terrain même de la finance. Avec la crise de 2014, la FFP perd le contrôle de PSA, tout en poursuivant la diversification de son portefeuille, en se rapprochant ainsi des activités d'un fonds d'investissement. Pour autant, la place croissante prise par les activités financières dans PSA, ainsi que la diversification des placements de la FFP peuvent être vus comme une manière de traverser les crises qu'affronte le groupe. Cet exemple conduit à s'interroger sur l'existence et la configuration de l'entreprise, y compris dans un temps de financiarisation.

Deux dimensions se croisent ici, pour envisager le champ des configurations possibles de l'entreprise. La première dimension correspond à la structuration capitaliste de l'entreprise, autour de la holding familiale (FFP) prise entre le soutien à la société-mère PSA et la diversification de son portefeuille. La société-mère PSA regroupe elle-même des actifs industriels qu'elle exploite, tout en se ramifiant en filiales et en devenant ainsi la société « dominante » d'un groupe. La seconde dimension correspond à la structuration productive de l'entreprise, agrégeant un ensemble d'établissements soit comme société, soit par l'intermédiaire de ses filiales. Elle se caractérise par la tension entre une structure d'exploitation, correspondant à l'ajustement des établissements à un même modèle dans la recherche d'économies d'échelle, d'élimination des doubles-emploi et de profitabilité, et une structure organisationnelle fondée sur une dynamique de coopération d'établissements spécialisés et de diversification des secteurs avec des ouvertures vers la banque et la finance.

## ***2.2. Le « profilage » d' « entreprises au sens économique » par l'enquête LIFI***

Le maintien d'une part prédominante d'emplois stables dans l'entreprise et l'existence même d'établissements identifiable par le SIRET, suggèrent que l'existence de l'employeur, voire celle de l'entreprise est moins instable que ne le donne à penser le constat d'une

financiarisation. Mais, la gestion de l'emploi, voire des conditions de travail (salaires, temps de travail, qualité de vie au travail) dépasse le plus souvent le niveau de l'établissement (Perraudin *et al.* 2008), ce qui conduit à s'interroger sur le périmètre de l'entreprise. De ce point de vue, le regard porté par l'enquête LIFI permet d'apporter des éléments de réponse. Son objectif est le passage d'une « définition légale » de l'entreprise comme unité légale correspondant aux différentes formes sociétaires, à une « définition économique » de l'entreprise par la reconstitution d'entités autonomes sous l'angle des flux financiers entre les unités légales qui la composent. En effet, l'entreprise au sens « économique » se fonde sur le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique, qui dispose que :

« La notion d'entreprise utilisée pour l'application de l'[article 51 de la loi de modernisation de l'économie susvisée](#)<sup>16</sup> est celle du règlement (CEE) du Conseil du 15 mars 1993 susvisé, c'est-à-dire la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. » (article 1)

L'article 2 définit le champ d'observation, conjuguant les effectifs, le chiffre d'affaires et le total de bilan sur un exercice comptable annuel. L'article 3 identifie à partir de là quatre grands types d'entreprises :

« La catégorie des microentreprises est constituée des entreprises qui :

- d'une part occupent moins de 10 personnes ;
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui :

- d'une part occupent moins de 250 personnes ;
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

La catégorie des entreprises de taille intermédiaire (ETI) est constituée des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des petites et moyennes entreprises, et qui :

- d'une part occupent moins de 5 000 personnes ;
- d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros.

La catégorie des grandes entreprises (GE) est constituée des entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes. »

---

<sup>16</sup>. Article 51 : « Pour les besoins de l'analyse statistique et économique, les entreprises peuvent être distinguées selon les quatre catégories suivantes :

- les microentreprises ;
- les petites et moyennes entreprises ;
- les entreprises de taille intermédiaire
- les grandes entreprises

Un décret précise les critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise. »

Cette enquête LIFI, en cours de déploiement depuis une dizaine d'années, part préalablement de l'existence d'unités légales, c'est-à-dire de sociétés commerciales ou mutualistes et d'association, et de groupes définis par le contrôle de plus de 50 % du capital des sociétés. Dans cette perspective, le groupe apparaît comme une structure susceptible de prendre part de manière plus ou moins directe, à la gestion des sociétés, en pouvant ainsi abriter en son sein des entités spécifiques, marquées par des activités différentes et se caractérisant par un degré relatif d'autonomie dans leur gestion, ce qui conduit à saisir ces entités comme des entreprises. Ainsi, l'analyse de l'enchevêtrement groupes/unités légales suscite un travail statistique de *profilage* des entreprises à partir de l'usage de méthodes algorithmiques qui se prolongent aujourd'hui, pour les groupes les plus larges, par des méthodes manuelles fondées sur des investigations comptables monographiques.

La nécessité d'une telle opération de *profilage* « est apparue dès la fin des années quatre-vingt-dix, à l'occasion d'une restructuration juridique des deux grands constructeurs automobiles français qui avaient décidé, à peu près à la même date, de donner la personnalité morale à chacun de leurs établissements de production. » (Haag 2019, p. 86).

Comme nous avons pu le constater dans les monographies des établissements Rectangle et Tigre, et bien que cela n'apparaisse pas dans le propos des acteurs sociaux, ces établissements ont un statut de société en nom collectif (SNC) associant la société mère (le plus souvent société anonyme) et une filiale de celle-ci. Or, cette transformation de la structure capitalistique du groupe a suscité une inquiétude dans la comptabilisation statistique du chiffre d'affaires – du fait de l'externalisation des flux financiers de gestion courante – et dans la ventilation d'entreprises entendues comme « unités légales » entre secteurs d'activités. Elle aboutit mécaniquement, du fait de l'externalisation de structures administratives, à une sous-estimation des activités « industrielles » ayant pour contrepartie une surestimation des activités de « service ».

Dans sa phase préalable, le grand intérêt de l'enquête LIFI tient à l'attention portée aux groupes dans l'économie nationale. Elle permet notamment d'appréhender l'existence de 444 000 sociétés (sur un ensemble de 4 190 643 en France) par 132 000 groupes, réalisant les deux tiers de la valeur ajoutée des entreprises (Haag 2019, p. 87) et employant 10,7 millions de salariés en ETP, soit plus de la moitié des salariés des secteurs privés et publics, plus de 70 % des salariés du seul secteur privé (INSEE 2020, p. 66). Ces éléments permettent d'évaluer la complexité du champ des relations professionnelles, dans lequel il faut compter les salariés travaillant sur un même lieu (établissement au sens du SIRET), les sociétés auxquels se rattachent les établissements, les groupes qui contrôlent ces sociétés avec par pour têtes de

groupe des holding détenant le capital de la société « mère », pouvant elle-même contrôler des filiales tout employant directement des salariés et ayant à assumer les responsabilités qui s'attachent à la qualité d'employeur.

Les données de l'enquête LIFI aboutissent, aujourd'hui, à un premier cadrage statistique des « entreprises au sens économique du terme » (tableau 1), qui révèle une concentration du tissu productif plus importante que celle reposant sur un cadrage établi à partir des unités légales et *a fortiori* des établissements (au sens du SIRET).

**Tableau 1.1. Principales caractéristiques des entreprises (hors secteur bancaire et financier) par catégories en 2018**

	GE	ETI	PME hors MIC	MIC	Ensemble
<b>Secteurs marchands non agricoles et non financiers</b>					
Nombre d'entreprises	269	5 734	148 078	3 779 880	<b>3 933 961</b>
Nombre d'unités légales en France	24 154	58 840	276 442	3 831 207	<b>4 190 643</b>
Effectifs salariés en équivalent temps plein (ETP, en milliers)	3 528	3 248	3 849	2 421	<b>13 046</b>
Valeur ajoutée hors taxes (en milliards d'euros)	376	305	276	236	<b>1 192</b>
<b>Secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers, hors régime fiscal de la micro-entreprise et micro-entrepreneurs</b>					
Nombre d'entreprises	257	5 412	139 286	2 135 424	<b>2 280 379</b>
Nombre d'unités légales en France	21 515	55 174	261 974	2 182 616	<b>2 521 279</b>
Effectifs salariés en ETP (en milliers)	3 389	3 018	3 584	2 248	<b>12 239</b>
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)	1 344	1 151	858	495	<b>3 847</b>
Chiffre d'affaires à l'export (en milliards d'euros)	401	251	87	19	<b>758</b>
Valeur ajoutée hors taxes (VAHT, en milliards d'euros)	364	288	258	180	<b>1 090</b>
Nombre moyen d'unités légales par entreprise	84	10	2	1	<b>1</b>
Effectif salarié moyen en ETP par entreprise	13 188	558	26	1	<b>5</b>
VAHT par salarié en ETP (en milliers d'euros)	107	96	72	80	<b>89</b>
Immobilisations corporelles par salarié en ETP (en milliers d'euros)	370	238	111	112	<b>215</b>
Salaires moyens par salarié en ETP (en milliers d'euros)	48	46	40	42	<b>44</b>
Taux d'exportation (en %)	29,8	21,8	10,1	3,8	<b>19,7</b>
Taux d'investissement (investissement corporel/VA) (en %)	21,7	20,9	14,6	18,6	<b>19,3</b>

Champ : France, entreprises des secteurs marchands non agricoles et non financiers et entreprises des secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers hors régime fiscal de la micro-entreprise et micro-entrepreneurs Source : Insee, *Esane 2018* (données individuelles).

Ce tableau fait apparaître une forte polarité entre grandes entreprises et microentreprises. En effet, les 269 grandes entreprises recensées par LIFI emploient 3,5 millions de salariés, soit 27 % des salariés du secteur privé non financier. À l'autre pôle du spectre, les 3 831 207 microentreprises emploient 2,4 millions de salariés, soit 18,5 % des salariés du secteur privé.

Ce tableau montre également que les grandes entreprises (GE) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) rassemblent chacune un nombre important d'« unités légales ». Ainsi, on compte environ 24 000 unités légales pour 269 grandes entreprises soit une moyenne de 90 unités légales par GE, 58 421 unités légales pour 5 776 entreprises de taille intermédiaire, soit une moyenne de 10 unités légales par ETI.

### ***2.3. Les enjeux d'un profilage de l'entreprise « au sens des relations des relations professionnelles »***

L'importance prise par les groupes dans la vie économique, telle que la dévoile l'enquête LIFI, conduit à interroger une démarche d'analyse des relations professionnelles à partir de l'établissement comme lieu du travail, au sens du SIRET, qui constitue l'unité d'analyse de l'enquête REPONSE. On peut ici faire l'hypothèse que le volume d'unités légales regroupées au sein de groupes contribue à multiplier les employeurs – au sens de parties aux contrats de travail – pour les salariés qui s'y rattachent, l'employeur nommé par le contrat étant le plus souvent la société, ainsi :

« [le salarié] qui intègre un groupe sera souvent plus conscient de son appartenance au groupe que du fait que son contrat de travail est signé par telle ou telle société du groupe. Si cette société vient à se trouver en difficulté, il sera difficile d'expliquer au salarié que l'intérêt des autres sociétés du groupe justifie que celles-ci laissent la société qui l'emploie subir seules les difficultés qu'elle rencontre. » (Dondéro 2013, p. 156)

Il en résulte un fractionnement des effectifs salariés de ces groupes, en une multitude de sociétés, avec des conséquences variables en ce qui concerne le droit du travail. Ainsi,

« Un point essentiel et déjà évoqué s'agissant du groupe est son étanchéité, précisément l'étanchéité des patrimoines des sociétés composant le groupe. Même si le salarié est embauché par le « Groupe Renault », par exemple, c'est toujours une société du groupe qui contracte, et le salarié n'a en principe pas d'action à l'encontre des autres sociétés du groupe. Ce n'est que dans des cas exceptionnels (situation de co-emploi, fictivité ou confusion de patrimoines, immixtion dans la gestion) que le salarié est en mesure d'atteindre le patrimoine des sociétés du groupe qui ne sont pas son employeur. » (Dondéro 2013, p. 154)

Cette étanchéité des sociétés du groupe – conduisant parfois à voir dans la société un « voile juridique » couvrant une activité économique plus large – tend parfois à dissimuler l'existence du groupe en tant que tel, en pouvant s'accompagner d'ailleurs d'autres « voiles juridiques » comme, par exemple, l'existence de franchises commerciales. Dans le cas de Chopper étudié dans le présent rapport, l'établissement et la société coïncident. Cette société, qui emploie 17 salariés, dépend en fait d'un groupe plus large constitué par un ensemble de sociétés, avec, à proximité de Chopper une autre société partageant la même enseigne. Cependant, malgré l'existence de mobilité des salariés entre les sociétés du groupe par voie de détachements entre les sociétés, les effectifs de Chopper restent en deçà du seuil légal de 50 salariés requis pour l'élection d'un CSE, ainsi que pour les NAO. On peut toutefois penser que l'étanchéité de la société relève ici, sur le terrain du droit du travail, de l'irrégularité.

Le CSE d'entreprise (CSE central pour les entreprises multi-établissements) – à défaut de la reconnaissance d'une Unité Économique et Sociale opérée par voie négociée ou judiciaire

pour regrouper différentes sociétés rattachées à une même entreprise dominante – verra sa compétence limitée au périmètre de la société. Il en va, plus généralement, pour les droits relevant de ce que l'on pourrait désigner comme la participation du salarié :

« C'est la société-personne morale qui exerce l'activité économique, il en résulte que la société est l'organisation juridique de l'exercice des activités et donc de l'entreprise (dans le premier sens du terme), et c'est cette activité économique qui crée l'entité sociale qu'est l'entreprise (dans le second sens du terme). Aussi est-ce par rapport à la société-personne morale et à son organisation (notamment celle du pouvoir de décision, de ses activités...) que vont être conçus et organisés certains droits du personnel, que ce soit par le droit des sociétés ou par le droit du travail, comme la participation des salariés au conseil d'administration, l'information et la consultation du Comité social et économique (CSE), l'intéressement et la participation, l'alerte économique... » (Paillusseau 2018, p. 2127)

Dans le même temps, l'existence d'un groupe ouvrira la possibilité de reclassements lors d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) comme cela est le cas pour Cavalerie (étudiée dans le présent rapport) amenée récemment à proposer l'accueil d'ingénieurs privés d'emploi par un PSE engagé au sein de la société mère du groupe dont il dépend. Enfin, l'assimilation de l'accord de groupe – pouvant voir son champ se limiter à un ensemble limité de filiales en excluant même parfois la société mère – à un accord d'entreprise, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, introduit une reconnaissance majeure du groupe dans le droit de la négociation d'entreprise.

De plus, le profilage engagé par l'enquête LIFI met en évidence une concentration importante de l'activité à travers la recherche d'une autonomie de gestion pour identifier des entreprises « au sens économique », tout en faisant apparaître au sein des GE et des ETI un nombre important d'« unités légales ». Or, ces unités légales sous la forme de sociétés correspondent le plus souvent à des entreprises pour le droit du travail. Aux sens économique et juridique<sup>17</sup> de l'entreprise, vient également s'ajouter, pour une analyse du champ sémantique de ce terme, la perturbation que suscite le mot *établissement* (sur lequel nous reviendrons dans le chapitre 2, à propos du CSE) par son assimilation fréquente à l'entreprise dans la langue courante et dans la définition de la « convention d'entreprise » dans le code du travail. Dans le cas de Zinc-Manga étudié dans le présent rapport, la situation est d'une certaine manière symétrique, les acteurs ne semblant finalement que peu avertis de ce que l'établissement – lui-même partie d'un site industriel plus large dont une autre partie relève d'une entreprise différente – correspond également à une société anonyme. En matière de relations

---

<sup>17</sup>. Le terme *entreprise* apparaît à de nombreuses reprises dans le code de commerce, à commencer par son assimilation à l'« acte de commerce » (art. L. 110-1, 110-2 ...) et dans le code du travail, ce qui implique de nuancer l'assertion courante selon laquelle l'entreprise n'aurait pas d'existence en droit : sur ce point, voir Jeammaud, Kirat et Villeval (1996).

professionnelles, la complexité du mot *entreprise* apparaît finalement comme une forme d'ouverture sur un ensemble de possibles, dans le champ sémantique allant de la société – voire de l'établissement – au groupe que désigne le terme « convention d'entreprise ».

En suivant la démarche de l'enquête LIFI, il apparaît possible d'engager un profilage de l'*entreprise au sens des relations professionnelles* partant des formes d'articulation entre conventions de groupe, d'entreprise-société et d'établissement. Parallèlement au profilage de l'entreprise au sens économique, cette démarche de profilage se fixe pour objectif de dégager des entreprises au sein des groupes, en suggérant de prendre les accords d'entreprise comme des « flux de négociation » analogues aux flux de gestion pris comme base d'un réseau permettant d'identifier l'entreprise au sens économique. Ainsi par exemple, Cavalerie – résultat de la filialisation d'un service au sein d'un groupe – est identifiée dans notre rapport comme une entreprise dite « émancipée » (chapitre 4) dans la mesure où la filialisation se traduit par la renégociation de l'ensemble des accords au niveau de la filiale. Cette analyse est confortée par une autonomie relative de négociation qui, dans le cas des négociations salariales tant collectives qu'individuelles, tient à la marge dégagée par la filiale. Cette identification d'une entreprise au sens des relations professionnelles ne coïncide pas nécessairement avec celle d'une entreprise au sens économique du terme, comme dans le cas, par exemple, d'un groupe établissant par la voie d'un accord de groupe des formes d'organisation du travail applicables à l'ensemble des établissements du groupe, quelle qu'en soit la filiale de rattachement. Dans le cas d'une coïncidence entre l'entreprise au sens des relations professionnelles et l'entreprise au sens économique, on peut penser qu'il y a de bonnes chances pour voir aboutir une requalification du groupe ou d'une partie du groupe concerné en unité économique et sociale (UES), soit par la voie d'une négociation d'entreprise, soit par celle d'une action en justice.

### **3. Les géographies de l'entreprise**

Dans une vision courante, l'entreprise se présente comme une entité de production ajustant les deux grands types de facteurs que constituent le travail et le capital, à laquelle se rajoutent des dynamiques de régulation résultant des formes prises par les relations professionnelles entre salariés (travail), employeurs (capital) et État (Dunlop 1958 [1993]). Les relations professionnelles couvrent ainsi un champ large, allant des différentes formes d'organisation du travail aux types de régulation collective que produit la participation des travailleurs par l'intermédiaire des IRP et la négociation collective déterminant les conditions de travail applicables aux contrats individuels. Les rapports de force et les formes de

coordination sont analysables selon une gradation relativement simple allant de la tension à la coopération ou, dans la terminologie de Burawoy reprise par Amossé et Coutrot (2008), du régime despotique au régime hégémonique, renvoyant à des activités spécifiques. Cela conduit à rapprocher les relations professionnelles observables dans ces « entreprises » (employeurs-lieux de travail), à des formes spécifiques prises par l'organisation du travail requises pour l'activité économique de l'entreprise.

Mais, cette analyse applicable à une unité de production correspond à une entreprise-établissement, où le lieu du travail comme *workplace* coïncide avec une administration réduite (les bureaux) pour une production clairement identifiée. Dans le cas d'une entreprise pouvant aller de la boutique artisanale, au groupe multinational composé de multiples filiales, auxquelles sont rattachés une pluralité d'établissements, il devient nécessaire d'envisager une figure générale de l'entreprise comme ensemble d'implantations géographiques, dont la gestion peut être plus ou moins décentralisée, mais implique une coordination minimum entre ces sites tant dans la gestion, que dans la réalisation de produits semi-finis circulant entre les sites et dans le cadre d'une égalité de traitement du personnel de divers établissements n'entretenant pas nécessairement de relations entre eux. Ainsi, cette géographie « physique » de l'entreprise, recoupe ainsi – sans nécessairement coïncider avec elle – une « géographie du droit du travail » comme référence de ce droit à des espaces. Le « lieu du travail » « indique en effet que l'extension du marché et l'autonomie du travail comme activité n'aurait pu advenir sans que ne fût conçue la séparation du lieu du travail et de lieux voués à autre(s) chose(s). » (Lyon-Caen 2003). Il correspond tout à la fois à l'espace de l'exécution du contrat de travail et à la localisation de la collectivité de travail à laquelle se trouve attaché le salarié, pouvant elle-même dans le cas de l'établissement pris comme base de l'élection des IRP recouper plusieurs localisations physiques en s'articulant à une logique de seuils en matière d'effectifs. Dans le même temps, et c'est en cela que l'on touche, à une échelle plus large, à la géographie de l'entreprise, les références à l'espace dans le droit du travail correspondent « aux découpages inscrits dans les procédures d'**élaboration** des règles ou des décisions : le niveau de négociation collective ou le cadre de consultation préparatoire à une réorganisation en fournissent des exemples courants. » (Lyon-Caen 2003). Pour autant, en écartant la représentation homogène d'une entreprise comme employeur, lieu et collectivité de travail, unité de production, cette double géographie physique et juridique de l'entreprise – du groupe à l'établissement – s'éloigne des dimensions productives. Il peut arriver que des groupes rayonnent, à travers leurs filiales, sur des secteurs différents, comme l'automobile et la banque dans le cas de PSA. Les

flux d'investissement peuvent viser à approfondir l'ancrage de l'entreprise ou du groupe dans un secteur, ou se concevoir dans une logique de diversification.

Que se passe-t-il alors dans des établissements pris dans des régulations plus larges, accords de groupe ou d'entreprise (société/unité légale) ? Ce que l'on nomme le « climat social » relève ainsi d'une météorologie plus complexe, pour saisir des mouvements atmosphériques qui ne se ramènent pas aux seules conditions locales en envisageant des « perturbations », voire des « tempêtes » ou des « conditions anticycloniques »... En ce sens, l'entreprise comme ensemble d'établissements – y compris sous la forme d'un groupe constitué de sociétés filiales agrégeant à leur tour des ensembles d'établissement – conduit à intégrer une dimension géographique. Cela justifie, comme on le verra dans le chapitre 3, la mobilisation du dispositif « Connaissance Localisée de l'Appareil Productif » (CLAP) de l'INSEE – reprise aujourd'hui par le « Fichier Localisé des Rémunérations et de l'Emploi des Salariés » (FLORES) – portant sur la connaissance des *établissements* comme entités territoriale attachées à des entreprises. Elle permettra d'éclairer les niveaux de la négociation, dans des groupes identifiables à travers l'enquête LIFI, en suggérant une cartographie de l'entreprise au sens des relations professionnelles.

Pour envisager les formes générales de l'entreprise, comme ensemble d'établissements, un modèle heuristique se dégage autour de deux grandes formes d'entreprises qui peuvent être rapportées à des figures identifiées dans l'histoire d'entreprise (*business history*). La première est celle de l'entreprise-clone agrégeant des établissements relativement similaires, en vue d'une production de masse ou d'un maillage territorial reposant sur la recherche d'économies d'échelle et la constitution d'un réseau de diffusion. La seconde est celle de l'entreprise organisée, intégrant des établissements différenciés selon un principe de spécialisation en vue de la recherche d'une coopération susceptible de conduire à des produits en évolution permanente.

### ***3.1. L'entreprise-clone***

L'entreprise-clone évoque la figure historique du taylorisme et du fordisme, par la maximisation d'une efficacité des activités productives dans les établissements qui la composent, en démultipliant cet objectif par la recherche d'une normalisation du travail dans ceux-ci. Elle renvoie à une figure hiérarchique du travail, résultant de remise en cause profonde de l'éclatement des activités productives dans les établissements industriels des premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle. Ainsi, dans le cas des usines automobiles américaines, cette transformation se joue autour de la figure du *foreman* se présentant initialement comme une

sorte de sous-entrepreneur doté d'une ligne de crédit pour financer l'achat d'équipement et rémunérer des ouvriers qu'il avait recrutés et formés. Le fordisme qui s'impose dans la seconde décennie de ce siècle se caractérise par une centralisation de l'embauche des ouvriers, qui accompagne une activité d'organisation du travail prise en charge par des ingénieurs, de sorte que le rôle des *foremen* se réduit à celui d'un relais des consignes accompagnant le déploiement de cette organisation (Vinel 2013). La bureaucratisation des activités industrielles qui en résulte se caractérise par la diffusion de bureaux des études et des méthodes, destinés à planifier la production. L'efficacité du travail est améliorée par une observation des tâches sur les postes de travail, sous la forme notamment du chronométrage, qui accompagne la mise au point de rémunérations incitatives en fonction du rendement. En ce sens, l'entreprise-clone évoque également, dans l'optique de Chandler (1989 [1977]), la firme unitaire (U-Firm). Mais, elle vise la diffusion d'un produit sur un espace large, par des unités répliquables de production et de commercialisation, ce que suggère la notion de clone ou, dans une autre veine, de « répliquant ». Dans ce cadre, la multiplication/réplication des établissements doit être croisée avec leur implantation géographique pour en cerner la portée.

Pour des entreprises de services, la diffusion géographique des établissements évaluable à partir d'une distance moyenne au siège de l'entreprise relativement importante, permet de rapprocher les prestations des clients, eu sein d'établissements mettant en œuvre une formule similaire. On peut penser ici aux chaînes, commerciales, de restauration plus ou moins rapide, d'hôtellerie qui répliquent en une multitude de lieux les possibilités de prestations similaires quant aux services délivrés. Il arrive parfois que ces chaînes prennent la forme de réseaux de franchise, ou mêlent établissements propres et établissements franchisés, en mettant en œuvre ou en faisant mettre en œuvre une forme spécifique de magasins, de restaurants, d'hôtels, d'hôpitaux. Ces établissements correspondent en quelque sorte à des « installations », liant des procédures et des dispositifs permettant d'assurer une prestation identique dans ces différents lieux. De ce point de vue, le cas de Dépendance relevant d'un groupe d'EHPAD représente une bonne illustration de ce type d'établissements pris dans un groupe déployant ainsi sur une échelle large une prestation définie comme, en l'occurrence, l'accueil de personnes âgées et dépendantes combinant hébergement (hôtellerie et restauration) et soins, en relation avec le système de santé (en l'espèce les Agences Régionales de Santé dépendant de Santé France, pour veiller à une couverture de soins liant maintien des personnes et encadrement des dépenses de sécurité sociale). Sous le volet « franchise », le cas du magasin Chopper illustre bien la situation d'un établissement-société dépendant lui-même d'un groupe de sociétés relevant de plusieurs enseignes.

Pour des entreprises industrielles, la multiplication des établissements vise davantage la recherche d'économies d'échelle obtenue par la capacité de gros volumes d'un même produit, ou d'une même famille de produits, en impliquant une activité administrative de répartition des charges entre les établissements. La dispersion géographique peut ici se révéler néfaste, en rendant plus difficile l'approvisionnement en matières premières et consommations intermédiaires. Mais, là encore, la réalisation des produits repose sur des procédures, des machines et des dispositifs permettant d'assurer un niveau de qualité répondant aux attentes des clients en fonction du prix des produits. Cela ouvre également la possibilité de comparer les « performances » des établissements, sous la forme notamment d'un *benchmarking* qui ne se réduit pas au rendement du travailleur individuel, mais va jusqu'à l'évaluation d'un temps unitaire de production. Dans le secteur automobile, la recherche de volumes importants pour maintenir un niveau d'activité suffisant dans des installations constituées par des immobilisations coûteuses peut enfin conduire un constructeur à produire des véhicules d'autres marques – surtout s'ils ont été développés en partenariat. Les cas Rectangle Sphère et Tigre Solid présentés dans ce rapport illustrent cette situation de manière satisfaisante, dans la mesure où, si leurs activités sont centrées sur des éléments du véhicule (moteur et boîte de vitesse), elles sont intégrées dans des ensembles constitués principalement d'établissements d'assemblage.

La notion chandlérienne de firme unitaire (U-Firm) construite autour d'une organisation fonctionnelle, par agglomération des fonctions sur un même lieu – l'usine<sup>18</sup>, se retrouve dans l'entreprise-clones, à travers la réplique d'unités similaires elles-mêmes conçues autour d'une organisation fonctionnelle. On peut évoquer également, pour rendre compte de cette situation, de « néotaylorisme » liant, dans la perspective d'Amossé et Coutrot (2008, p. 434 *et s.*), un fort encadrement prescriptif du travail et le déploiement de technologies de l'information et de la communication auxquels il faudrait peut-être ajouter une faible propension à l'innovation de produits résultant de l'exploitation de formules éprouvées. Dans le cas des firmes française de l'automobile, la difficulté de passer du thermique à l'électrique et le retard pris sur les concurrents dans le domaine de l'hybride témoigne d'une forme de stagnation dans la motorisation, pour s'en tenir à un « habillage » du véhicule. Cela se confirme à travers la mise en œuvre de suppressions d'emplois touchant en priorité les activités de R&D, ainsi que le tertiaire, pour faire face à des situations de crise (crise financière hier, crise pandémique aujourd'hui). Il est possible que ce secteur connaisse une évolution vers une forme de

---

<sup>18</sup>. Notamment au moment de la Première Guerre mondiale, à partir de l'exemple des États-Unis évoquant, dans une moindre mesure, le cas de la France.

normalisation, par rapport à sa caractérisation « toyotiste » à laquelle avait conduit le traitement de l'enquête REPONSE 2004-2005 (Amossé et Coutrot 2008), même si l'on constate dans les cas étudiés le maintien d'un niveau relativement élevé de participation des salariés par différentes voies (IRP, syndicats, représentants de proximité, délégués d'UET/P etc.). Dans le cas de l'hébergement des personnes âgées et dépendantes, la prise en compte de l'établissement lui-même évoque plutôt une dimension de « contrôle simple » au sens d'Amossé et Courrot (2008), conjuguant un fort contrôle hiérarchique et une faible participation. La quasi-absence de la négociation collective dans les établissements de ce secteur, ainsi que dans celui des supermarchés, qui résulte du traitement de REPONSE 2017 confirme la prégnance d'un modèle de type « contrôle simple ». Mais, le rattachement de l'établissement Dépendance, présenté dans le chapitre 4, à un groupe, introduit une forme faible et éloignée de participation contenue par une veille des directions d'établissement en matière de syndicalisation.

### ***3.2. L'entreprise organisée***

La spécialisation des établissements composant l'entreprise organisée implique un déplacement, par rapport à une conception du travail comme facteur relativement homogène, en dehors des effectifs de l'encadrement. En effet, cette spécialisation implique une capacité de différenciation des établissements liée à l'existence d'une activité de R&D et, ainsi, à la présence d'une part importante d'ingénieurs affectés à des fonctions de recherche. Cette ouverture à la recherche dans les entreprises connaît des développements importants dans les années 1960, lors de la construction de « champions nationaux » dans le cadre d'une politique orientée vers la modernisation de l'économie française. Mais, elle est engagée, dès la fin du XIXe siècle, par un capitaine d'industrie dont le nom est attaché à une forme d'organisation du travail, Henri Fayol, dans l'entreprise sidérurgique qu'il dirige. Si Fayol est fréquemment associé à une pratique de l'organisation du travail comparable à celle de Ford et de Taylor, il s'en distingue par l'accent mis sur une conception bureaucratique du pouvoir dans l'entreprise (s'éloignant d'une conception hiérarchique liée davantage, dans le cas de Taylor et de Ford, à l'autorité<sup>19</sup>) et sur le développement de la recherche scientifique dans une stratégie de « perfectionnement » constant (Hatchuel 2016). Ainsi, il organise un laboratoire de recherche dans un des établissements de son entreprise où la mise au point d'un alliage résistant aux déformations vaudra un prix Nobel au chimiste à l'origine de cette découverte. Mais, par

---

<sup>19</sup>. La dimension autoritaire du fordisme qui se dégage, dans la gestion du personnel, de la surveillance intense des syndicalistes par le recours à des nervis mafieux, pourrait se retrouver dans les opinions politiques de Ford, marquées à la fin de sa vie par sa fascination pour Adolf Hitler.

rapport à l'entreprise organisée, la recherche relève, dans la perspective de Fayol, d'une stratégie de différenciation des établissements au risque de perdre l'unité d'ensemble. De ce point de vue, la démarche de Fayol indique une forme extrême de l'entreprise organisée où la spécialisation de l'établissement remet en cause l'unité d'une entreprise se rapprochant alors plutôt d'un groupe d'entreprises.

L'entreprise organisée se rapproche également de la firme multidivisionnelle (M-Firm) qui, dans la conception de Chandler, se caractérise par la multiplication de « divisions ». Mais les divisions correspondent davantage dans le modèle de Chandler à des *business units* renvoyant, dans le cas de General Motors, au maintien des marques issues du rachat d'autres entreprises. Ainsi, la firme multidivisionnelle peut être rapportée à l'action de la législation états-unienne antitrust en déjouant la répression d'une position dominante sur le marché, par une différenciation des produits (Fligstein 1990). En ce sens, la différenciation de la firme multidivisionnelle est ici associée à une attention aux marchés et à une valorisation des fonctions commerciales, que conforte le succès de General Motors par rapport à Ford conduit par la crise de 1929 au bord de la faillite. L'entreprise matricielle représente une évolution possible de la M-Firm chandlérienne, en croisant les *business units* (BU) avec une identification de « fonctions supports » transversales aux différentes BU. Par rapport aux divisions de la M-Firm, l'entreprise organisée se distingue par la dimension géographique, là encore, dans la mesure où la spécialisation est portée par des établissements marqués par un ancrage territorial important renvoyant à des compétences acquises de longue date dans des espaces régionaux.

L'entreprise organisée suppose une dimension politique pour articuler les spécialisations de ces établissements ancrés dans des territoires spécifiques, à travers une activité de coordination fondée sur la recherche de la complémentarité des établissements différenciés. De ce point de vue, la recherche d'une articulation d'établissements géographiques se rapproche de la solidarité organique caractéristique de la division du travail analysée par Durkheim (1930 [1893]). Elle doit également composer avec une forte hétérogénéité de son personnel, en comptant dans ses rangs une part importante d'ingénieurs participant à des activités de R&D sur les produits, suscitant parfois la méfiance, voire l'hostilité, de la part ouvrière. Cela se retrouve dans le cas de la SNECMA (aujourd'hui Safran Aircraft Engine), sous la figure de la tension entre la forge prise en charge par l'établissement de Gennevilliers marqué par une prédominance de l'élément ouvrier, et l'élaboration des nouveaux moteurs

d'avion associée à l'assemblage dans l'établissement parisien du boulevard Kellermann<sup>20</sup> qui se manifeste dans les grands conflits sociaux du XXe siècle (Boucheny 2006).

Dans les cas présentés au chapitre 4, Cavalerie se rapproche de ce modèle en visant à intégrer dans une forme de coopération à l'échelle nationale, des établissements issus du rachat d'entreprises régionales autour d'une activité administrative et de R&D concentrée autour du siège, établissement soumis à l'enquête REPONSE. Le cas de BigTP est moins net, dans la mesure où l'entreprise repose sur un maillage territorial à l'échelle nationale, réalisé par des agences en mesure de répondre à des chantiers commandés par des collectivités territoriales, se rapprochant ainsi du modèle de l'entreprise-clone. Cependant, il s'apparente à l'entreprise organisée par la présence, dans les agences, de compétences spécifiques telles que, dans l'établissement analysé, la prise en charge de la construction de réseaux filaires. En revanche, les cas de DC dans le domaine de l'ingénierie numérique et Réseaux dans le secteur des télécommunications s'en écartent, en évoquant plutôt le modèle de la M-Firm reposant sur une organisation en *business units* tendant, de manière plus ou moins prononcée, à neutraliser la dimension spatiale pour se fixer à l'échelle nationale.

## Conclusion

De manière cohérente avec une orientation libérale visant la restauration de mécanismes marchands face aux rigidités institutionnelles et organisationnelles dont témoigne la transformation du Conseil National du Patronat Français (CNPFP) en un Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) à la fin des années 1990, l'« entreprise » est saisie dans une approche économique orthodoxe sous la forme d'une fonction de production combinant capital et travail conçus comme des « facteurs de production ». La recherche critique des formes empiriques de l'entreprise tend cependant à mettre au jour une forme d'anomie économique, qui rend difficile l'identification de formes stables permettant d'arriver à une définition concrète de cette catégorie économique. Mais, si l'une des causes principales de cette anomie tient au poids de marchés financiers « libérés » de tout intermédiaire par la déréglementation des années 1980, indiquant l'existence d'une *financiarisation*, le constat d'une permanence de la part de l'emploi stable dans la population active suggère l'existence de collectivités de travail et des relations professionnelles qui s'y attachent avec plus ou moins d'intensité. La caractérisation de ces collectivités de travail par le droit ne conduit pas à une détermination univoque de la catégorie d'entreprise, dans la mesure où le droit des sociétés suggère un « mille-

---

<sup>20</sup>. Délocalisé aujourd'hui à Villaroche.

feuille » sociétaire rendant difficile une identification de l'entreprise (Dondero 2013) sous la multiplication des entités légales constituant des groupes, là où la doctrine pro-employeurs en droit du travail envisage la représentation des salariés comme un « mille-feuille des IRP » (Favennec-Héry 2013).

Face à cette incertitude qui entoure les manifestations empiriques de l'entreprise, les données de l'enquête LIFI conduisent à identifier les formes multiples de l'entreprise « au sens économique » en faisant abstraction des formes légales, c'est-à-dire en assimilant dans cet ensemble des groupes reconstitués autour de l'exercice d'une capacité de décisions indépendantes et des sociétés. Cela suggère, en suivant en cela l'assimilation de l'accord de groupe à un accord d'entreprise instituée par les réformes de 2016 et 2017-2018, sur lesquelles reviendra le chapitre 2, de saisir l'entreprise comme un ensemble d'établissements, c'est-à-dire d'implantations géographiques regroupées parfois dans des sociétés affiliées à un groupe. Ainsi, de manière heuristique, les entreprises peuvent se concevoir dans la tension entre un modèle d'entreprises clones agrégeant des établissements similaires et un modèle d'entreprises organisées intégrant des établissements spécialisés qui conduisent à envisager la dimension géographique comme un facteur déterminant. Finalement, les dimensions que représentent d'une part la tension groupe/société et d'autre part la tension entreprise-clone/entreprise organisée suggère un champ de l'entreprise. Il reste alors à voir comment la négociation d'entreprise, au cœur des réformes institutionnelles engagées depuis plusieurs décennies, contribue à spécifier des figures empiriques de l'entreprise « au sens des relations professionnelles ».

## Introduction

La négociation d'entreprise est fréquemment envisagée par rapport à la négociation de branche, en invoquant l'inversion relative des normes introduite par la loi « travail » de 2016 et les ordonnances du 22 septembre 2017 ratifiées par la loi du 29 mars 2018. Ce faisant, on ne dit que peu de choses sur la catégorie d'accord d'entreprise et l'ouverture d'un espace de négociation qui se dégage de l'emprise de la branche établie au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, dans le sillage de la loi du 11 février 1950 relative aux conventions collectives et au règlement des conflits collectifs du travail. Notre objectif est donc ici de caractériser davantage cette catégorie, par un retour historique sur la négociation et la convention d'entreprise, pour mieux appréhender ce champ nouveau et voir comment il saisit cette entité – l'entreprise – dont on dit qu'elle n'est pas, ou peu, définie juridiquement. Comme nous le verrons, les accords d'entreprise sont *ab initio* confondus avec les accords d'établissement – non sans une certaine préférence pour le niveau de l'entreprise – en confortant une confusion entre ces deux niveaux. Cela renvoie à la manière dont le droit du travail saisit aujourd'hui ces espaces de l'entreprise, de l'établissement et du groupe.

### *Encadré n°1. Entreprise, établissement, groupe, Eléments de détermination des niveaux de négociation*

Entreprise, établissement, groupe : 3 niveaux de négociation sont donc étudiés, dans leur articulation comme dans leurs évolutions respectives. Quand ont-ils été admis comme niveaux de négociation ? Comment se sont-ils articulés et s'articulent-ils entre eux ? Quel niveau a été privilégié par le législateur, ou bien même par le juge social ? Autant de problématiques juridiques qui constituent un cadre susceptible d'influer sur la mobilisation par les acteurs de ces niveaux de négociation. Mais avant même que d'envisager les règles relatives à l'usage de ces niveaux de négociation, on ajoutera quelques précisions relatives à la définition même de ces niveaux, à ce qu'ils recouvrent respectivement en matière de négociation collective.

#### **L'entreprise**

La négociation d'entreprise est présentée comme découlant de l'évidence. Paradoxalement, des précisions relatives à l'entreprise sont apportées lorsqu'il s'agit de reconnaître l'unité économique et sociale, cadre de représentation collective et de négociation en présence de plusieurs entités dotées de la personnalité morale. La reconnaissance de l'unité

<sup>21</sup>. Le chapitre a été rédigé par Claude Didry et Elsa Peskine.

économique et sociale, laquelle est définie comme l'entreprise, vise alors à tracer les contours d'une entité plus large et dépassant les structures sociétaires. Mais, en deçà de cette hypothèse, l'entreprise est implicitement délimitée par les contours sociétaires, même si les textes n'introduisent pas explicitement cette identité. S'agissant de la négociation collective, cette exigence est notamment induite par la nécessité de l'existence d'une partie patronale, autrement dit d'une personne juridique, signataire de l'accord collectif. En d'autres termes, l'espace de l'entreprise comme cadre de représentation, ou comme niveau de négociation vise implicitement l'espace dessiné par les frontières de la personnalité morale, celles, par conséquent, de la société. *La négociation d'entreprise vise la négociation se déroulant au sein d'une société et commune à toutes les sous-structures de cette société, qu'il s'agisse d'établissements correspondant à des découpages propres à la représentation du personnel, ou de périmètres indépendants de toute référence à la représentation collective, ateliers, sites par exemple.* Elle intègre ainsi la négociation au niveau de l'entreprise (Rothschild-Souriac 1986), et la négociation au niveau de l'établissement, le négociateur patronal à ce niveau étant considéré comme le représentant de la partie employeur (entreprise).

### **L'établissement**

L'entreprise peut être découpée en plusieurs sous-structures. Indépendamment des sous-structures diverses, ateliers, sites ou autres, le droit de la représentation collective connaît d'une partition particulière, articulée autour de la notion d'établissement. Les *établissements distincts* visent à permettre l'instauration d'une institution représentative à un niveau plus restreint que celui de l'entreprise. Leur définition a connu de multiples évolutions. Ce qui traverse l'ensemble du droit de la représentation collective, c'est la notion protéiforme et fonctionnelle de l'établissement distinct, variable selon l'institution représentative en cause et ses fonctions.

Aujourd'hui, l'établissement distinct pour la mise en place d'un comité économique et social dépend de sa reconnaissance par un accord collectif de droit commun, ou d'un accord avec le CSE. À défaut, l'employeur peut procéder unilatéralement à la division de l'entreprise en établissements distincts. Il doit pour ce faire tenir compte « de l'autonomie de gestion du responsable de l'établissement, notamment en matière de gestion du personnel » (C. trav., art. L. 2313-4). La formule abrite une synthèse partielle de la jurisprudence du Conseil d'État appliquée aux comités d'établissement, en soulignant la centralité du critère de l'autonomie du chef d'établissement en matière sociale. La Cour de cassation a plus encore estimé que l'établissement distinct doit être mis en place au niveau où le responsable de l'établissement dispose « d'une autonomie suffisante en ce qui concerne la gestion du personnel et l'exécution du service » (Soc. 19 décembre 2018, n° 18-23.655). Ce qui conduit à examiner si le responsable d'établissement dispose de prérogatives importantes en matière sociale, économique et financière, et ce au regard des délégations de compétences qui lui sont accordées. En d'autres termes, la délimitation de l'établissement distinct pour la mise en place du comité d'établissement repose sur l'identification d'une structure dotée d'un représentant suffisamment autonome, et ne repose pas sur l'existence d'une proximité entre ce représentant et les salariés représentés.

Quant à la définition de *l'établissement pour la mise en place d'un délégué syndical*, il résulte de l'article L 2143-3 du code du travail, introduit par la loi du 5 mars 2014, que « la désignation d'un délégué syndical « peut intervenir au sein de l'établissement regroupant des salariés placés sous la direction d'un représentant de l'employeur et constituant une communauté de travail ayant des intérêts propres, susceptibles de générer des revendications communes et spécifiques ». En application de ce texte, le syndicat a donc la faculté de désigner un délégué syndical à un niveau différent de celui retenu pour la mise en place du comité d'établissement. Et sa définition ne fait donc aucune place à l'exigence d'un représentant

disposant d'une autonomie suffisante. Clairement, en matière de délégué syndical, ce qui compte davantage est la communauté de travail ayant des intérêts propres.

Quid de *l'établissement en vue de la négociation collective* ? Comme il a été dit, l'établissement est cité comme un niveau possible de négociation (C. trav. Art. 2232-16). Nous verrons également qu'historiquement, on note plutôt une certaine méfiance du législateur, comme du juge, à l'égard de la négociation d'établissement. Quant à la définition de l'établissement propre à accueillir cette négociation, rien n'est dit explicitement. Aucune notion d'établissement unité de négociation n'existe, posée par le législateur ou par le juge (Adam, 2017). Une partie de la doctrine juridique s'en était d'ailleurs émue, certains auteurs affirmant que « La liberté contractuelle de choisir l'unité de négociation peut, au moins théoriquement, désigner un "établissement" dépourvu de toute représentation propre, de nature syndicale ou élective, mais qui est représenté par regroupement ou rattachement à d'autres centres d'activité. » (Chalaron 2004, p. 153). Au fond, donc, rien n'exige que la négociation soit menée dans le périmètre reconnu comme un établissement, ni pour l'élection d'un CSE, ni pour la désignation d'un délégué syndical. Plus encore, les réformes récentes relatives à l'audience électorale font dire à certains auteurs que le délégué syndical, désigné dans un établissement, pourrait engager par voie conventionnelle une collectivité dans laquelle l'organisation qui l'a désigné n'a aucune assise électorale (Adam, 2017). En d'autres termes, l'organisation syndicale voit son audience calculée sur la base des élections professionnelles pour la mise en place de la représentation élue ; mais elle peut désigner un délégué syndical dans le cadre d'un établissement distinct, différent de celui retenu pour la mise en place de la représentation élue.

Ce constat conduit à un double enseignement. D'une part, en dépit des interprétations précédentes qui résultent de la lecture croisée des textes, l'on s'accorde à dire que généralement l'établissement en vue de la négociation est logiquement celui qui correspond à la désignation des délégués syndicaux. Il n'est donc pas besoin de la présence, sur place, d'un représentant de l'employeur, dès lors que la conclusion de la convention collective ne suppose pas l'existence de ce représentant, doté d'une autonomie de gestion, même si un représentant de ce dernier devra bien sûr être présent (Adam, 2017). D'autre part, une telle cartographie peut être différente, compte-tenu des évolutions du droit de la négociation collective, et de la diversification des agents de négociation, lorsqu'aucun délégué syndical n'est présent dans l'entreprise. Dans une telle hypothèse, rien n'exclut que le périmètre de négociation soit différent. En particulier, il peut correspondre à celui des établissements en vue de la mise en place des comités d'établissement, puisque les élus sont alors à même de négocier l'accord collectif.

### **Le groupe**

Si la loi du 8 août 2016 a introduit des mécanismes d'articulation entre l'accord de groupe et les accords d'entreprise, le groupe comme niveau de négociation a été antérieurement reconnu par la loi du 4 mai 2004. Celle-ci a institué un mécanisme de conclusion de l'accord collectif de groupe, alors que jusque-là, ce dernier ne trouvait d'existence juridique que comme la résultante d'un ensemble d'accords d'entreprise juxtaposés. À partir de 2004, donc, l'accord de groupe existe juridiquement. Il est défini par la combinaison de deux articles. Selon l'article L 2232-30 du code du travail, « la convention ou l'accord de groupe fixe son champ d'application constitué de tout ou partie des entreprises constitutives du groupe ». Selon l'article L 2232-31 du code du travail, « La convention ou l'accord de groupe est négocié et conclu entre :

- d'une part, l'employeur de l'entreprise dominante ou un ou plusieurs représentants, mandatés à cet effet, des employeurs des entreprises concernées par le champ de la convention ou de l'accord ;

- d'autre part, les organisations syndicales de salariés représentatives dans le groupe ou dans l'ensemble des entreprises concernées par le champ de la convention ou de l'accord ».

Deux éléments sont donc déterminants dans la constitution du groupe comme niveau de négociation. D'une part, le groupe suppose l'existence d'un groupe de sociétés au sens du code du travail. A cet égard, la référence « l'employeur de l'entreprise dominante », fait dire que référence est faite, implicitement, au groupe au sens de l'article L 2331-1 du code du travail – utilisé pour la reconnaissance du comité de groupe - lequel fait lui-même en partie référence au groupe tel que défini par le code de commerce (articles L. 233-3 et à l'article L. 233-16 du code de commerce, tout en intégrant une définition plus extensive de ce dernier (Pesquine, 2019). D'autre part, est retenue une définition conventionnelle des frontières du groupe. Cette définition conventionnelle doit d'ailleurs être explicite. Pour la Cour de cassation, n'est pas un accord de groupe un accord conclu par une société dominante et se contentant de faire référence, dans son texte, à la notion de groupe. Encore faut-il, donc, que les sociétés filiales incluses soient explicitement désignées comme étant incluses dans le périmètre de cet accord (Soc. 21 mars 2018, n° 16-21.741). La détermination conventionnelle des frontières du groupe est d'une extrême importance car elle laisse aux parties la possibilité de conclure des accords de groupe à géométrie variable, selon les thèmes traités par l'accord, y compris en laissant la société mère hors du périmètre.

Loin de se réduire à une limitation de l'emprise de la branche, par une « inversion de la hiérarchie des normes » produites par les négociations de branche et d'entreprise, les réformes récentes ont également pour objet de consacrer une assimilation de l'accord de groupe à la convention d'entreprise, alors que le Législateur s'y était jusque-là explicitement refusé. Ainsi, le niveau du groupe n'est consacré que par 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, dite loi « El Khomri », et la loi n°2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n°2017-1340 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social, dite dans la suite du texte « loi de ratification des ordonnances ». Il s'agit ici d'une véritable rupture, occultée par la focalisation sur le rapport entre accords de branche et accords d'entreprise.

La hiérarchie qui se fait jour entre les trois niveaux de l'établissement, de l'entreprise et du groupe, telle qu'elle s'est affirmée depuis la loi « El Khomri de 2016 », implique alors une relecture de la procédure de négociation obligatoire créée par la loi du 13 novembre 1982, à une époque où se trouvait explicitement écartée l'accord de groupe de l'ensemble formé par l'« accord d'entreprise » (intégrant accords d'établissement et accords d'entreprise). En effet, la procédure de négociation annuelle obligatoire confère aux représentants de l'employeur une position stratégique en limitant le conflit social à un usage tactique des représentants syndicaux. Dans la triade groupe-entreprise (société filiale)-établissement, les dernières réformes contribuent donc à une reconnaissance dans le droit de la négociation collective, de la puissance que le groupe tire de son contrôle capitalistique.

## **1. Genèse et pratique de l'accord d'entreprise**

Si les réformes des quarante dernières années ont ouvert la voie à un développement de la négociation d'entreprise en interrogeant la portée de la négociation de branche, cette ouverture sur l'entreprise est le résultat d'un processus de long terme et correspond, d'une certaine manière à une ré-ouverture. En effet, si la convention de branche est devenue hégémonique au lendemain de la Seconde Guerre, la convention collective ne s'y trouve associée que par la force des événements, les grandes grèves du Front Populaire en 1936, les décrets Parodi-Croizat puis la loi de 1950 ensuite. Mais, dans la version originale de 1919, la convention collective est conçue de manière large, sans d'ailleurs viser exclusivement une négociation syndicale, ni exclure l'accord avec un seul employeur.

### ***1.1. Découverte de la convention collective et de l'entreprise***

La notion de convention collective apparaît dans les débats juridiques et législatifs au début du XX<sup>e</sup> siècle, après avoir été mentionnée comme référence pour la détermination des salaires s'imposant aux entreprises adjudicataires de marchés publics, dans le décret Millerand du 10 août 1899. Ainsi, dans le projet de loi sur le contrat de travail qu'élabore la Société d'Études Législatives de 1904 à 1906, la convention collective se présente en ces termes :

« Les représentants des syndicats ouvriers ou de toute autre collectivité ouvrière peuvent s'entendre avec un ou plusieurs patrons ou avec les représentants des syndicats patronaux ou de toute autre collectivité patronale, pour fixer les conditions auxquelles devront satisfaire les contrats de travail à intervenir entre les patrons et les ouvriers d'établissements, de professions ou de régions déterminées »

Ce projet vise à intégrer sous une même catégorie, des contrats signés par des syndicats, ainsi que des procès-verbaux de conciliation et d'arbitrage élaborés dans le cadre de la loi du 27 décembre 1892 sur la conciliation et l'arbitrage en matière de différends collectifs entre patrons et ouvriers. En effet, il arrive alors fréquemment que des accords dits « de fin de grève », concluent des conflits collectifs, en définissant les conditions de travail à venir, notamment par un tarif fixant le prix des ouvrages, pour des industries régionales dominées par une activité d'ouvriers à domicile pour des négociants (comme dans le cas de l'accord collectif de Chauffailles signés par des tisseurs à domicile avec des soyeux lyonnais sous la forme d'un PV de conciliation élaboré à l'invitation du sous-préfet de Charolles en 1889). Mais certains accords se distinguent par un formalisme plus marqué, en se présentant comme un contrat signé par un syndicat et un chef d'entreprise, détaillant les salaires minima pour un ensemble de

fonctions, dans le cas, notamment d'entreprises de service public tels que la Compagnie Générale des Omnibus en 1891 qui élabore un tel contrat sous l'égide d'un syndicat ayant pour avocat Alexandre Millerand, à la suite d'une grève.

La notion d'entreprise est difficile à cerner à l'époque, en dehors de ces entreprises de service public, comme les compagnies de chemins de fer, de transports urbains, d'électricité ou de gaz. Dans un secteur tel que l'automobile, un « contrat de travail » est signé en 1905 pour le secteur de la carrosserie<sup>22</sup>, en fixant une rémunération horaire pour les ouvriers des différents métiers concourant à la production, en prévoyant une rémunération à la commandite, c'est-à-dire pour une équipe. En d'autres termes, la production automobile n'intègre pas dans un même ensemble mécaniciens et carrossiers. Il arrive alors que se loge fréquemment au cœur des établissements industriels, des formes de marchandage et de commandites par équipe, conduisant à une rémunération collective à la pièce négociée et encaissée par le chef d'équipe avant redistribution à ses membres. L'affirmation d'une organisation hiérarchique, dans ce que l'on va nommer une « entreprise » dotée d'un « chef » assumant des responsabilités en matière de durée du travail (loi du 2 novembre 1892 sur le travail des femmes et des enfants), d'hygiène et de sécurité (loi du 12 juin 1893 relative à l'hygiène et à la sécurité des travailleurs dans les établissements industriels) ou d'accidents du travail (loi du 9 avril « concernant les responsabilités des accidents dont les ouvriers sont victimes dans leur travail »), est ainsi loin d'être donnée d'entrée de jeu avec le capitalisme (Lefebvre 2003).

Mais l'expérience de la guerre s'avère décisive pour que se cristallise une expérience de « contrôle ouvrier » dans les usines d'armement. C'est un décret de janvier 1917 pris par le sous-secrétaire d'État à l'armement, qui crée des délégués ouvriers participant aux discussions sur l'organisation du travail, ou encore institue des commissions départementales mixtes en charge de déterminer le niveau des salaires à l'échelle d'un département. Cette première expérience s'avère alors décisive dans l'adoption de la loi du 25 mars 1919 « relative aux conventions collectives de travail » (Didry 2002) qui dispose dans son premier article que :

« La convention collective de travail est un contrat relatif aux conditions du travail, conclu entre, d'une part, les représentants d'un syndicat professionnel ou de tout autre groupement d'employés et, d'autre part, les représentants d'un syndicat professionnel ou de tout autre groupement d'employeurs, ou plusieurs employeurs contractant à titre personnel, ou même un employeur. Elle détermine les engagements pris par chacune des parties envers l'autre partie et, notamment, certaines conditions auxquelles doivent satisfaire les contrats de travail individuels ou d'équipe que les personnes liées par la convention collective passent, soit entre elles, soit avec des tiers pour le genre de travail qui fait l'objet de la convention. »

---

<sup>22</sup>. Contrat reproduit par *L'Humanité* du 27 mars 1905.

Comme on le voit, la convention collective dans la loi de 1919 se présente comme un cadre très ouvert, s'appliquant tout autant à un ensemble d'employeurs, ou même à un unique employeur. Ainsi, le débat entre convention de branche et convention d'entreprise n'a pas lieu d'être, dans la mesure où les deux sont tolérées dans le cadre de cette loi.

### ***1.2. De la convention de branche à la négociation d'entreprise***

La branche correspond historiquement à ce que l'on a nommé la « profession » ou encore l' « industrie », en prenant toute sa consistance dans le domaine du droit du travail, à partir de la législation sur la durée du travail ouverte par la loi du 23 avril 1919 sur la journée de huit heures (Laroque 1934). Ainsi, la loi de 1919 sur la journée de huit heures introduit dans la langue du droit une préfiguration de la branche, à travers le terme d'*industrie* se référant à la nomenclature des activités industrielles dans la statistique publique. Une *industrie*, c'est alors d'abord un regroupement d'*établissements* opéré à partir du *travail* des personnes qui constituent leur personnel pour déterminer l'activité principale de ceux-ci<sup>23</sup>, en insistant sur la parenté technologique des établissements d'une même industrie.

Mais la convention de branche ne devient véritablement la « loi professionnelle » (Lyon-Caen 1993), qu'à partir de la loi du 24 juin 1936 prévoyant une catégorie spéciale de conventions collectives dans le cadre de la loi de 1919, susceptible de faire l'objet d'une extension par arrêté ministériel à l'ensemble des salariés et des établissements entrant dans son champ. Il convient toutefois de noter que cette loi prévue sous une forme encore indéterminée par l'accord du 7 juin 1936, intervient dans le contexte d'une stratégie syndicale qui s'affirme à travers un mouvement de grève sans précédent qui se caractérise par l'occupation des établissements par leurs salariés. Un tel mouvement traduit une sorte d'appropriation de l'établissement par le mouvement syndical, qui s'opère à partir d'expériences pilotes de lutte contre les formes diffuses de rationalisation au cours de l'entre-deux-guerres (Moutet 1996). Il manifeste la capacité syndicale à entraîner dans la grève tout à la fois les ouvriers et les autres catégories de salariés présentes dans un établissement, en surmontant le clivage entre « bureaux » et « ateliers ». Cette capacité s'affirme d'abord dans un secteur clé au sein d'une économie en crise, l'armement – avec l'occupation victorieuse de l'usine sidérurgique de Saint-Chamond en novembre-décembre 1935, puis des occupations à plus grande échelle qui

---

<sup>23</sup>. Voir Bernard Guibert, Jean Laganier et Michel Volle, « Essai sur les nomenclatures industrielles », *Économie et statistique*, no 20, février 1971, p. 31, et plus généralement Michel Volle, *Histoire de la statistique industrielle*, Paris, Economica, 1982. À l'origine de cette statistique industrielle en 1895, le statisticien Lucien March est sans doute influencé par les enquêtes sur le travail qui se développent sous l'impulsion de l'Office du travail créé en 1891.

démarrant en mai 1936 dans des entreprises de l'aéronautique (Didry et Salais 1995). Ainsi, les grèves donnent lieu à des accords dans les établissements occupés par leur personnel, prévoyant la ratification par les employeurs de l'engagement de signer une convention de branche, le mouvement syndical porté par la CGT réunifié oscillant entre l'élaboration de conventions-types pour les établissements d'une même branche et celle d'une convention couvrant la branche à proprement parler. En d'autres termes, ces grèves consacrent une stratégie syndicale visant l'ensemble des salariés d'un même établissement à partir d'une « unité d'action à la base » portée par des syndicats qui s'implantent clandestinement dans les entreprises dès les années 1920, sous la forme de « sections syndicales d'entreprise » accompagnant, dans le cas de la CGT unitaire, proche du PCF, la création de cellules d'entreprise pour ce Parti. La véritable innovation consiste alors pour ce syndicalisme proche du communisme, dans les années 1930, à envisager la réussite de l'action syndicale moins à partir de l'ampleur des grèves – aboutissant fréquemment à des congédiements massifs préalables à une reprise du travail au conditions antérieures à celles qui avaient été concédées pour clore la grève – qu'à l'aune des accords signés et de leur application durable, notamment à travers la reconnaissance d'une représentation des travailleurs dans l'établissement (Badie 1976).

Mais au terme de la loi du 24 juin, alors que le mouvement social massif de mai et juin part de l'occupation des lieux du travail, c'est donc une convention d'un nouveau genre, la convention de branche, qui va devenir la base de négociation pour la résolution d'un mouvement de grande ampleur. Pour cela, une telle convention doit avoir pour champ « une branche d'industrie ou du commerce déterminée pour une région déterminée ou pour l'ensemble du territoire », et prévoir notamment des clauses sur la liberté syndicale, l'élection de délégués dans les établissements occupant plus de dix personnes, ou encore « les salaires minima par catégories et par région » (voir Didry 1998). Ainsi, l'un des enjeux va être d'intégrer l'ensemble du personnel – au-delà des catégories ouvrières au centre de la mobilisation –, à travers une classification des minima de salaires qui couvrent tout à la fois les ouvriers et les autres catégories (visées sous la dénomination « employés, techniciens, agents de maîtrise et ingénieurs » ETAMI). La convention ouvrière de la métallurgie parisienne conclue le 12 juin 1936 symbolise cette ambition de faire entrer l'ensemble du salariat dans le champ des accords de branche, par l'engagement patronal de signer une convention pour les ETAMI, qui sera signée le 12 juillet. Dans la chimie, ce sont des conventions couvrant l'ensemble des « collaborateurs » qui sont signées (Jobert 2000). On voit donc se cristalliser une forme paradoxale de négociations qui part de l'établissement, comme lieu de la grève et de la

mobilisation du personnel, pour conduire à une convention de branche définissant une classification salariale pour les établissements compris dans son champ.

Sur cette base, la convention de branche prend une importance centrale dans le contexte de la Libération, où les salaires sont soumis à un encadrement réglementaire destiné à limiter l'augmentation des prix. Les décrets Parodi-Croizat poursuivent ainsi l'œuvre de classification engagée à partir de 1936, en diffusant les catégories dites Parodi-Croizat (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres) dans le monde économique (Saglio 1999). En effet, ces décrets répondent d'abord à un souci de généraliser un mécanisme de classification pour assurer le contrôle étatique des rémunérations, de manière à contenir la hausse des prix vue comme le résultat d'une dérive de salaires négociés collectivement avec chaque employeur. Ils constituent également, pour Croizat, un moyen de « mettre en ordre » les salaires, après la multiplication des formules salariales dans les entreprises au cours de l'entre-deux-guerres selon une démarche de rationalisation promue de manière anarchique – selon le ministre – par les employeurs. Enfin, la convention de branche présente le mérite, pour les acteurs syndicaux, de se situer sur un terrain extérieur au contrôle de l'employeur en permettant une certaine professionnalisation des négociateurs.

La loi du 11 février 1950 relative aux conventions collectives et au règlement des conflits collectifs du travail ouvre à la négociation le champ de la rémunération, soumis au jusque-là dirigisme public depuis la fin de la Guerre et la loi sur la convention collective du 23 décembre 1946 qui avait exclu la rémunération du champ de la négociation. Elle ouvre alors à un développement important des conventions de branche, selon des formes spécifiques dont témoigne la dualité des conventions de la métallurgie entre cadres et non cadres, par rapport à la convention de la chimie couvrant l'ensemble des « collaborateurs » (Jobert 2000). Dans le même temps, elle renforce la présence des salariés dans l'entreprise, par la reconnaissance de la grève comme suspension du contrat de travail, face à une jurisprudence hésitante et penchant vers une assimilation de la grève à une rupture du contrat. Dans le cas des établissements, seuls des accords de salaire pourront être conclus en étant applicables à l'ensemble du personnel et non pas uniquement aux syndiqués, mais à condition d'être encadrés par des conventions de branche<sup>24</sup>. Par l'accord signé en 1955, la Régie Renault fait ici figure d'exemple. De ce point de vue la loi du 11 février 1950 introduit un degré d'ouverture, par rapport à une situation où les relations professionnelles se sont développées exclusivement autour de la branche sans

---

<sup>24</sup>. Antoine Lyon-Caen (1993, p. 62) fait ainsi état de dispositions contradictoires dans la loi de 1950, entre la possibilité pour un employeur de conclure une convention collective, mais la restriction des conventions d'établissement à des objets définis par la convention de branche.

remettre en cause l'hégémonie de celle-ci. Cette situation d'ouverture limitée à la négociation d'entreprise conduit à l'identification de la Régie Renault comme un « laboratoire social » dont sortent des expérimentations favorables aux salariés, comme la quatrième semaine de congés payés reconnue par un accord du 29 décembre 1962, étendue progressivement à l'ensemble des salariés en débouchant sur une loi du 2 mai 1968. Dans ce contexte, la priorité accordée à la branche se comprend également à partir de préoccupation de rigueur de la part des premiers gouvernements de la Cinquième République, face au risque de voir la négociation d'accords d'entreprise multiplier des « laboratoires sociaux », comme dans le cas de la société Neyrpic négociant en 1962 un accord introduisant une échelle mobile des salaires avant que son rachat par Alstom ne conduise à la remise en cause de cet accord (Didry 2016).

Mais cette hégémonie de la branche ne se trouve pas uniquement menacée par les accords d'entreprise susceptibles de se dégager des minima conventionnels établis à ce niveau. Elle est ébranlée par la politique de modernisation engagée dans les années 1960, avec la constitution de « champions nationaux » intégrant à l'échelle nationale des entreprises similaires. C'est alors que se multiplient des entreprises regroupant une multitude d'établissements et de filiales, au niveau national, de sorte qu'il arrive que ces entreprises, dans une branche telle que la métallurgie, dépassent le niveau départemental auquel sont conclues les conventions de branche pour les catégories OETAM et que des groupes se déploient parfois sur plusieurs branches. Dans ce contexte, l'*entreprise* prend une importance nouvelle dans le débat public, comme en témoigne la publication de l'ouvrage de François Bloch-Lainé en 1963 *Pour une réforme de l'entreprise*<sup>25</sup>. L'entreprise se trouve alors associée à la *participation* des salariés, versant social de la politique gaulliste, devenant le lieu d'une possible association de ces derniers aux choix de l'employeur. La loi du 18 juin 1966 revivifie l'institution des comités d'entreprise, en prévoyant une consultation obligatoire sur les mesures de nature à affecter l'emploi (Brouté 2010, p. 55). Ce faisant, elle accompagne la pratique récente des *restructurations* auxquelles ont conduit la constitution de ces champions nationaux, dans une logique d'élimination des « double emploi » conduisant à supprimer des établissements par le recours prioritaire aux pré-retraites financées par le fonds national pour l'emploi créé en 1963 au terme de débats – fréquemment houleux – menés dans les comités d'entreprise (Combe 1969). L'ordonnance du 17 août 1967 sur la participation ouvre la voie à des accords pris par le comité d'entreprise en matière de participation aux bénéfices, suscitant ainsi un bond dans le nombre de comités d'entreprise (Le Crom 2003).

---

<sup>25</sup>. Sur l'ampleur de cette réflexion liée au milieu des Jésuites et à la doctrine sociale de l'Église qui s'exprime dans l'Encyclique *Alma Mater*, voir Chatriot (2012).

### ***1.3. Genèse d'un acteur de la négociation dans l'entreprise : le délégué syndical***

Dans une conjoncture dominée par la figure de l'entreprise, c'est-à-dire le plus souvent celle de l'établissement, tant comme lieu de la conflictualité sociale et des accords qui en résultent, que comme objet de réflexion guidée par une orientation réformatrice, le juriste Jean-Maurice Verdier s'intéresse de manière pionnière à la place du syndicat dans l'entreprise, dans un volume du *Traité de droit du travail* publié en 1967 sous le titre *Syndicats, le droit syndical dans l'entreprise*. Son analyse a influencé – notamment par ses échos au sein de la CFDT –, l'institution de la section syndicale d'entreprise et de la fonction de délégué syndical, par la loi du 27 décembre 1968 élaborée dans la foulée du Protocole de Grenelle du 27 mai (Borenfreund 1998, p. 214).

La loi se heurte à un ensemble de difficultés qui révèlent ses insuffisances, par exemple en matière de seuil pour la constitution d'une section. Mais c'est surtout sur la protection du délégué syndical et plus généralement des représentants du personnel que se focalisent les batailles judiciaires engagées par les syndicats, en particulier la CFDT dans le cadre du « conflit des logiques » impulsé par son service juridique sous la direction de Jean-Paul Murcier. Il revient à Jean-Maurice Verdier de souligner le caractère de droit fondamental que revêt le droit syndical, justifiant ainsi l'assimilation des garanties entourant la fonction de délégué syndical dans le cadre de la représentation du personnel à un statut car :

« Pour lui, en effet, « l'agissement de l'employeur ne lèse pas seulement le salarié dont le statut protecteur est violé, mais l'ensemble des travailleurs de l'entreprise qui ont un droit à être représentés. » (Meyrat 2020, p. 109)

Il s'agit de remédier à la question juridique que pose le licenciement des représentants du personnel en l'absence d'autorisation de l'inspecteur du travail, justifié par les employeurs au nom d'une liberté civile de rescision des contrats, sans que la justice ne réussisse à imposer la réintégration des représentants licenciés. Les arrêts Perrier du 21 juin 1974 rendus en chambre mixte par la Cour de cassation fixeront alors le caractère exorbitant du droit commun, de la protection de salariés investis de fonction représentative, en refusant le licenciement de ceux-ci par leur employeur en l'absence d'autorisation préalable de l'inspection du travail. Il faut ensuite attendre la loi du 28 octobre 1982, pour qu'interviennent un renforcement de « la structure syndicale dans l'entreprise, ainsi que de la sécurité des mandats représentatifs et de l'autonomie de l'activité syndicale sur les lieux de travail » (Meyrat *Ibid.*).

En dépit de ses insuffisances pour l'exercice quotidien du droit syndical dans l'entreprise, on peut penser que la loi du 27 décembre 1968 trouve un écho dans la loi du 13 juillet 1971, généralisant la négociation d'accords d'établissement ou d'entreprise en l'absence d'accord de branche :

« Lorsqu'il n'existe pas de convention collective nationale, régionale ou locale, les conventions d'entreprise ou d'établissement peuvent déterminer les diverses conditions de travail et garanties sociales en s'inspirant notamment des dispositions prévues à l'article 31g du présent livre et fixer le taux des salaires effectifs et celui des accessoires de salaire. » (art. 3)

Ainsi, la loi ouvre la voie à une négociation collective d'entreprise, en dehors de la priorité accordée jusque-là à la branche, et établit un « droit des travailleurs à la négociation de l'ensemble de leurs conditions de travail et de leurs garanties sociales » (art. 1). On peut alors se demander si la reconnaissance d'un statut de délégué syndical contribue à établir un interlocuteur pour que la négociation puisse véritablement s'engager dans l'entreprise, dans la mesure où la convention collective se définit comme un acte contractuel entre un ou plusieurs employeurs et un ou plusieurs syndicats en conduisant à penser que le syndicat est le seul habilité par sa qualité de personne morale à contracter. Cela met en évidence, dans la loi, une conception de l'exercice du droit syndical centrée sur « le droit d'affichage et de diffusion des tracts et publication, droit de réunion, droit de collecter des cotisations syndicales. » (Borenfreund 1998, p. 217), en liant communication interne avec le personnel et activité de syndicalisation. Toutefois, les « conventions d'entreprise ou d'établissement » dans la loi de 1971 paraissent désigner un champ comparable à celui réservé à l'exercice de l'activité syndicale menée par le délégué syndical, la loi de 1968 évoquant simultanément l'entreprise et l'établissement quoique se présentant comme « relative à l'exercice du droit syndical dans l'entreprise ». En attendant que la loi du 13 novembre 1982 lie la négociation d'entreprise à l'institution du délégué d'entreprise, c'est une conception de l'entreprise commune aux deux lois qui conforte, dans le droit du travail, une notion *entreprise* intégrant l'entreprise proprement dite et l'établissement.

## **2. La loi du 13 novembre 1982 : quelle entreprise pour la négociation ?**

### ***2.1. Les lois Auroux***

Dans la foulée de la victoire de François Mitterrand aux élections présidentielles et d'une majorité d'Union de la gauche aux législatives de 1981, le rapport Auroux de septembre sur *Les droits des travailleurs* inaugure une œuvre législative considérable, au terme de laquelle

« sur les 1200 dispositions du Code du travail, près de 300 ont été modifiées soit environ le quart. » (Levan-Lemesle et Zancarini-Fournel 2001, p. 538). Il consacre l'entreprise comme l'espace de développement de droits nouveaux, dans la perspective d'une citoyenneté dans l'*entreprise* : « Citoyens dans cité, les travailleurs doivent aussi l'être dans l'entreprise » (Auroux 1981, p. 3). Il donne la priorité à la négociation, ancrée d'abord au niveau de l'entreprise, dans la recherche d'une « transformation profonde et durable des relations industrielles » (cité par Tracol 2018, p. 443). Cela conduit notamment à ignorer, dans la proposition 60 du candidat Mitterrand, la création d'un « droit de véto » du comité d'entreprise, ou dans la 61, « le pouvoir d'arrêter un atelier ou un chantier pour raisons de sécurité » pour les comités d'hygiène et sécurité (Tracol, *ibid.*). La citoyenneté dans l'entreprise s'entend alors de l'exercice de la citoyenneté civile et des libertés qui s'y attachent, par une limitation des contraintes imposées dans le travail par l'employeur, et la recherche de décisions négociées avec l'employeur, sans que les instances représentatives ne soient dotées des moyens de refuser les décisions unilatérales de ce dernier, à la manière, par exemple, de la cogestion exercée par les conseils d'entreprise allemands.

La législation qui en résulte est marquée par quatre grandes lois promulguées en 1982 :

- la loi du 4 août, relatives aux libertés des travailleurs dans l'entreprise encadre notamment le pouvoir disciplinaire de l'employeur et des règlements intérieurs, devant être soumis aux institutions représentatives du personnel. Elle introduit également un « droit d'expression des travailleurs » dans le cadre de groupes constitués dans les cellules élémentaires du travail.

- la loi du 28 octobre relative au développement des institutions représentatives du personnel enrichit les procédures d'information consultation des IRP, en facilitant le recours à un expert économique à la charge de l'employeur, ou en créant une institution nouvelle, le comité de groupe. Elle précise également le statut de délégué syndical, en y joignant la protection d'un statut garanti par la nécessité d'une autorisation de l'Inspection du travail préalable à un licenciement.

- la loi du 13 novembre relative à la négociation collective et au règlement des conflits du travail retiendra plus particulièrement notre attention.

- la loi du 23 décembre 1982 relative aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail crée une institution nouvelle en fusionnant comité d'hygiène et de sécurité et commission des conditions de travail, doté d'un droit « d'alerte » sur les risques dans l'entreprise. Elle prévoit également un droit de retrait individuel des salariés en cas de danger

grave et imminent, qui a trouvé une actualité récente au moment du confinement et du déconfinement mis en œuvre face à l'épidémie de Covid 19.

À ces lois de 1982, il faut ajouter la loi du 28 juin 1983 sur les droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprise, et la loi Roudy de juillet 1983 sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. De nombreuses mesures sont prises par ordonnance, comme dans le cas de la semaine de 39 heures par ordonnance du 16 janvier 1982<sup>26</sup>, celui du caractère exceptionnel des CDD par ordonnance du 5 février, ou celui de la retraite à 60 ans par l'ordonnance du 26 mars.

## ***2.2. La négociation d'entreprise dans la loi du 13 novembre 1982***

La loi « relative à la négociation collective et au règlement des conflits du travail » consacre l'entreprise comme lieu de négociation, à travers la section 3 « conventions et accords d'entreprise » du chapitre 2 « Nature et validité des conventions et accords collectifs de travail », du titre 3 « conventions et accords collectifs de travail » du livre premier du code du travail. Elle définit ainsi les conventions et accords collectifs d'entreprise en ces termes :

« Art. L. 132-19. La convention ou, à défaut, les accords d'entreprise sont négociés entre l'employeur et les organisations syndicales de salariés représentatives dans l'entreprise au sens de l'article L. 132-2. Une convention ou des accords d'établissement peuvent être conclus au niveau de l'établissement ou d'un groupe d'établissements dans les mêmes conditions. »

Dans ce cadre, les « conventions et accords d'entreprise » correspondent donc à la fois à des accords d'entreprise proprement dits, ou à des accords d'établissements. L'entreprise apparaît comme le lieu de conventions et d'accords, en fusionnant les lois de 1950 (accord dans une entreprise soumise à une convention de branche) et de 1971 (accord dans une entreprise sans convention de branche). Si elle demeure confondue avec l'établissement, sous la dénomination « conventions et accords collectifs d'entreprise », le niveau de l'entreprise est privilégié dans une circulaire du 5 mai 1983 indiquant que :

« Le législateur a privilégié le niveau de l'entreprise comme lieu de négociation et non l'établissement. Ce n'est que s'il y a accord entre toutes les parties pour que les négociations se déroulent au niveau des établissements ou groupe d'établissements que cette formule peut être choisie. » (Nadal 2019, §142, p. 34)

En revanche, l'accord de groupe est explicitement écarté de la loi de sorte que :

---

<sup>26</sup> Ratifiant un protocole d'accord CNPF syndicats (hors CGT) du 17 juillet 1981 prévoyant également une cinquième semaine de congés payés et un volant maximal de 130 heures supplémentaires en cas d'absence d'accord de branche

« Aucun mécanisme d'application de l'accord signé par l'entreprise principale à une collectivité de salariés des diverses entreprises n'était par ailleurs prévu si bien que certains l'affirmaient : « l'accord de groupe n'existe pas en droit ». Une telle absence résultait bien d'un choix, exprimé à l'occasion du rejet d'un amendement en 1982, lequel proposait de faire figurer expressément le groupe parmi les lieux possibles de négociation collective. Un choix formulé, précisément, afin que la négociation de groupe n'entrave pas le développement de la négociation d'entreprise. » (Peskine 2019)

La loi du 13 novembre 1982 confère également au délégué syndical d'entreprise, de manière complémentaire à cette reconnaissance de négociation et de la convention d'entreprise ou d'établissement, une fonction de représentation syndicale dans la délégation syndicale participant à la négociation. Enfin, la reconnaissance d'un droit d'opposition des organisations syndicales aux accords d'entreprise dérogeant à des dispositions légales ou à des dispositions salariales conclues au niveau professionnel ou interprofessionnel, lorsque ces dispositions autorisent de tels accords. Ce faisant, elle introduit une double innovation à la fois dans la possibilité d'accords dérogatoires et dans l'institution d'un tel droit d'opposition que peuvent exercer les organisations syndicales ayant obtenu plus de la moitié des voix aux élections au comité d'entreprise (art. L. 132-26). Une autre innovation de grande ampleur, ayant suscité une résistance forte des milieux patronaux, est l'obligation de négociation annuelle pour l'employeur « sur les salaires effectifs, la durée du travail et l'organisation du temps de travail. » (art. L. 132-26).

### **3. L'ordonnancement des accords collectifs depuis les lois Auroux**

#### ***3.1. Possibilité de déroger aux accords de branche***

Comme nous venons de le voir, la loi du 13 novembre 1982 introduit la possibilité pour les conventions d'entreprise de déroger à des stipulations de conventions branche et à des dispositions légales, pour autant que celles-ci l'autorisent. Si elle a ouvert une brèche dans l'ordonnancement des accords collectifs, cette loi a néanmoins conféré un caractère exceptionnel à la dérogation en maintenant le principe de faveur sur lequel reposait l'existence d'un ordre public social. En effet, la dérogation ne pouvait intervenir que sur des terrains où le principe de faveur paraissait difficilement identifiable et, notamment, en matière d'organisation du temps de travail, la question étant par exemple de savoir si la semaine de quatre jours était plus favorable que celle de cinq jours, pour une durée hebdomadaire identique.

La loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social marque ici un tournant, en prévoyant que :

« L'article L. 132-23 du code du travail est complété par deux alinéas ainsi rédigés : En matière de salaires minima, de classifications, de garanties collectives mentionnées à l'article L. 912-1 du code de la sécurité sociale et de mutualisation des fonds recueillis au titre du livre IX du présent code, la convention ou l'accord d'entreprise ou d'établissement ne peut comporter des clauses dérogeant à celles des conventions de branche ou accords professionnels ou interprofessionnels. Dans les autres matières, la convention ou l'accord d'entreprise ou d'établissement peut comporter des dispositions dérogeant en tout ou en partie à celles qui lui sont applicables en vertu d'une convention ou d'un accord couvrant un champ territorial ou professionnel plus large, sauf si cette convention ou cet accord en dispose autrement. » (article 42)

Les accords d'entreprise priment les conventions de branche et les accords interprofessionnels, selon un principe de « spécialité » (Pesquine et Wolmark 2019, § 981 p. 620) succédant au principe de faveur sur lequel reposait dans son ensemble l'ordre public social. Mais la règle de faveur demeure pour des domaines réservés, comme notamment les salaires minima et les classifications. De plus, les dérogations de niveau entreprise et établissement peuvent être écartées par les conventions de niveau branche et interpro, ce qu'elles vont faire de manière massive (Mériaux, Kerbouc'h et Seilier 2008). Cette analyse confirme le constat fait par Jobert et Saglio (2005) à partir d'une investigation menée sur 10 branches, en montrant pour les acteurs, une forme de rivalité entre négociation de branche et négociation d'entreprise. Mais, dans le même temps, ces auteurs soulignent l'assise « culturelle » de la branche, ainsi que l'importance qu'y prend la base patronale en dessinant la branche autour d'une organisation d'employeurs fédérant les entreprises qui en relèvent.

La situation connaît une évolution sensible avec 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 (dite loi « El Khomri »), qui ouvre la possibilité de dérogation par accords d'entreprise pour tout le domaine du temps de travail. L'ordonnance n°2017-1385 relative « au renforcement de la négociation d'entreprise » s'est attachée, quant à elle, à définir limitativement, dans un premier bloc, les points sur lesquels les accords de branche prévalent sur les accords d'entreprises, à moins que les accords d'entreprise n'apportent des garanties « au moins équivalentes » à celles de l'accord de branche :

- « 1° Les salaires minima hiérarchiques ;
- 2° Les classifications ;
- 3° La mutualisation des fonds de financement du paritarisme ;
- 4° La mutualisation des fonds de la formation professionnelle ;
- 5° Les garanties collectives complémentaires mentionnées à l'article L. 912-1 du code de la sécurité sociale ;
- 6° Les mesures énoncées à l'article L. 3121-14, au 1° de l'article L. 3121-44, à l'article L. 3122-16, au premier alinéa de l'article L. 3123-19 et aux articles L. 3123-21 et L. 3123-22 du présent code et relatives à la durée du travail, à la répartition et à l'aménagement des horaires ;

7° Les mesures relatives aux contrats de travail à durée déterminée et aux contrats de travail temporaire énoncées aux articles L. 1242-8, L. 1242-13, L. 1244-3, L. 1251-12, L. 1251-35 et L. 1251-36 du présent code ;

8° Les mesures relatives au contrat à durée indéterminée de chantier énoncées aux articles L. 1223-8 du présent code ;

9° L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;

10° Les conditions et les durées de renouvellement de la période d'essai mentionnées à l'article L. 1221-21 du code du travail ;

11° Les modalités selon lesquelles la poursuite des contrats de travail est organisée entre deux entreprises lorsque les conditions d'application de l'article L. 1224-1 ne sont pas réunies ;

12° Les cas de mise à disposition d'un salarié temporaire auprès d'une entreprise utilisatrice mentionnés aux 1° et 2° de l'article L. 1251-7 du présent code ;

13° La rémunération minimale du salarié porté, ainsi que le montant de l'indemnité d'apport d'affaire, mentionnée aux articles L. 1254-2 et L. 1254-9 du présent code ;

Dans les matières énumérées au 1° à 13°, les stipulations de la convention de branche prévalent sur la convention d'entreprise conclue antérieurement ou postérieurement à la date d'entrée en vigueur de la convention de branche, sauf lorsque la convention d'entreprise assure des garanties au moins équivalentes. »

Le bloc 2 prévoit 4 points<sup>27</sup> sur lesquels la convention de branche peut stipuler l'impossibilité pour la convention collective d'entreprise de comporter des stipulations différentes, à moins encore, que cette dernière ne prévoit des clauses apportant « une garantie au moins équivalente ». Cela étant, nous n'en avons pas trouvé encore échos dans nos entretiens.

Dans un bloc dit 3, couvrant l'ensemble des autres matières, les accords d'entreprise prévalent sur les clauses de la branche<sup>28</sup>.

Ces éléments montrent que les conventions de branche conservent une certaine portée, quoique la législation ait remplacé le principe « du plus favorable » par « l'assurance de garanties au moins équivalentes ». Cela n'est pas sans effet pour un examen de la prévalence de l'accord de branche sur celui d'entreprise dans les domaines que le législateur a réservés à la négociation de branche, dans la mesure cet « effacement de la règle du plus favorable » (Borenfreund et Souriac 2001, p. 181) devant l'assurance de garanties au moins équivalentes induit « l'affirmation progressive d'un principe de diversification sous condition d'équivalence » (Borenfreund et Souriac, *ibid.*). Là où la règle du plus favorable impliquait un

---

<sup>27</sup>. « 1° la prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels énumérés à l'article L. 4161-1 ;

2° l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;

3° l'effectif à partir duquel les délégués syndicaux peuvent être désignés, leur nombre et la valorisation de leurs parcours syndical ;

4° les primes pour travaux dangereux ou insalubres. » (ordonnance du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective, article 1, al. 4)

<sup>28</sup>. « Article L. 2253-3 - Dans les matières autres que celles mentionnées aux articles L.2253-1 et L. 2253.2, les stipulations de la convention d'entreprise conclue antérieurement ou postérieurement à la date d'entrée en vigueur de la convention de branche prévalent sur celles ayant le même objet prévues par la convention de branche. En l'absence d'accord d'entreprise, la convention de branche s'applique. » (ordonnance du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective, article 1, al.)

alignement immédiat de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche, l'assurance de garanties au moins équivalentes autorise la diversification. La portée de l'accord de branche se trouve également affaiblie par la définition limitative de son champ, conduisant à une interprétation limitative de celui-ci par l'Administration au moment de l'extension de l'accord. En témoigne la discussion ouverte par la Direction générale du travail (DGT) sur la conciliation entre le « salaire minimum hiérarchique » comme compétence prioritaire de la branche et la compétence réservée aux entreprises d'aménager les rémunérations au sens de l'article L.3221-3<sup>29</sup>. Ainsi, au vu de récents arrêtés d'extension d'avenants à des conventions de branche, le Ministère pose des réserves ou exclut de l'extension des clauses portant sur des primes, en conférant aux accords d'entreprise le soin de statuer librement sur cette question.

### ***3.2. La position dominante de l'accord de groupe. La rupture de la loi « El Khomri »***

Mais la focalisation sur la remise en cause d'un ordre public social conçu comme un enchaînement des conventions de branche, accords d'entreprise et contrats de travail selon le principe faveur, risque d'occulter la reconnaissance de l'accord de groupe qui se fait jour depuis la loi de 2004. En effet, si la loi de 2004, écarte la possibilité de déroger à une convention de branche pour un accord de groupe, elle consacre néanmoins l'accord de groupe sur lequel le législateur n'avait finalement pas statué en 1982 en vue de laisser la négociation d'entreprise se développer (Nadal 2019, § 162, p. 38). La position de la loi de 2004 tenait à la difficulté d'établir le caractère majoritaire de l'accord de groupe, compte tenu de la difficulté d'établir le caractère majoritaire des négociateurs syndicaux fondé sur le résultat de leurs organisations aux élections des comités d'entreprise. En effet, la représentativité d'une organisation syndicale, dans le sens établi par la loi d'août 2008, peut parfois ne pas être déterminée au niveau d'un groupe, du fait de l'absence de cette organisation dans certaines filiales visées par l'accord de groupe. De ce point de vue, la loi de 2004 ne légifère sur l'accord de groupe que pour reconnaître l'existence d'un fait, tout en maintenant celui-ci dans un rôle périphérique à l'égard de la relation entre l'accord de branche et l'accord d'entreprise. Dans le même temps, cette loi caractérise l'accord de groupe en spécifiant que la direction du groupe peut négocier un accord de groupe, au même titre qu'une délégation des directions des entreprises filiales.

Enfin, a été reconnu à l'accord de groupe une force normative nouvelle.

---

<sup>29</sup>. « Constitue une rémunération au sens du présent chapitre, le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au salarié en raison de l'emploi de ce dernier. »

D'une part, la loi du 8 août 2016 a permis aux négociateurs de l'accord de groupe de prévoir que cet accord se substituera aux accords d'entreprise :

« Lorsqu'un accord conclu dans tout ou partie d'un groupe le prévoit expressément, ses stipulations se substituent aux stipulations ayant le même objet des conventions ou accords conclus antérieurement ou postérieurement dans les entreprises ou les établissements compris dans le périmètre de cet accord. » (art. 2253-5, CT).

Elle inscrit ainsi l'accord de groupe, en définissant ainsi une hiérarchie des accords suivant le pouvoir de contrôle du groupe sur les sociétés par le moyen de la substituabilité, que l'accord de groupe doit cependant prévoir explicitement.

D'autre part, la loi du 29 mars 2018, dite de ratification des ordonnances, pour arriver à une véritable intégration de l'accord de groupe dans la catégorie légale d'« accord d'entreprise », a ajouté :

« Le terme « conventions d'entreprise » désigne toute convention ou accord conclu soit au niveau du groupe, soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau de l'établissement. » (art. L 2232-11 CT)

Ce faisant, elle a hissé l'accord de groupe au rang de l'accord d'entreprise, l'autorisant à produire des effets juridiques similaires.

A cet égard, la formulation tranche avec celle que la loi de 2016 avait intégrée, en reprenant une formulation proche de celle de la loi de 1982 pour caractériser l'accord d'entreprise :

« Sauf disposition contraire, les termes « convention d'entreprise » désignent toute convention ou accord conclu soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau de l'établissement. » (Ordonnance du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective, titre 1, chapitre 1, article 1 al. 3 modifiant l'article L. 2232-11 CT.)

De manière générale, on peut penser que ce type d'accords – pourtant au sommet dans la catégorie des « accords d'entreprise » – repose sur une entité dont le caractère « énigmatique » a été identifié de longue date :

« Peut-on considérer l'ensemble des salariés du groupe comme formant une véritable collectivité, relativement homogène et soudée par des intérêts communs ? (Rothschild-Souriauc 1991, p. 493) ».

Cela tient notamment au fait que seules les filiales du groupe, sociétés « dominées », mais constituant des personnalités morales formellement distinctes, sont les employeurs des salariés concernés par l'accord du groupe, si l'on fait abstraction des règles du « co-emploi » soumises aujourd'hui à une jurisprudence incertaine. Cela suscite une interrogation sur la partie syndicale à l'accord de groupe, au regard du mode de désignation du délégué syndical :

« Chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise ou l'établissement d'au moins cinquante salariés, qui constitue une section syndicale, désigne parmi les candidats aux élections professionnelles qui ont recueilli à titre personnel et dans leur collège au moins 10 % des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections au comité social et économique, quel que soit le nombre de votants, dans les limites fixées à l'article L. 2143-12, un ou plusieurs délégués syndicaux pour la représenter auprès de l'employeur. » (art. L. 2143-3)

Un délégué syndical central peut être désigné dans les entreprises de plus de 2000 salariés et dotées de plus de deux établissements, mais le niveau du groupe n'est pas envisagé pour la désignation d'un délégué syndical compétent pour participer à la négociation d'accords. On peut penser que la négociation de groupe est amenée, aujourd'hui encore, à résoudre ce problème par elle-même par la fixation des règles de constitution de chaque délégation syndicale, tout en posant la question de la délégation syndicale pour la négociation de ces accords amenés à définir la forme du négociateur syndical. Cependant,

« Avec la création de délégués syndicaux de groupe ou de « coordinateurs syndicaux », l'apport du droit conventionnel est tout à fait conforme aux principes du droit syndical, la convention collective prolongeant la loi ou innovant dans un sens favorable. Il en va de même des accords qui vont jusqu'à créer une « institution paritaire de négociation ». (Rothschild-Souriac 1991, p. 494)

Ainsi, il arrive que, dans les groupes dont dépendent certains établissements présentés dans les chapitres 4 et 5, la partie syndicale soit représentée par des « coordinateurs syndicaux » institués par un accord préalable, mais nous n'avons pas été en mesure de résoudre systématiquement cette interrogation sur la délégation syndicale dans la négociation de groupe, compte tenu de l'éloignement du groupe à l'égard de l'établissement enquêté. Le déséquilibre entre un droit de la négociation d'entreprise intégrant pleinement l'accord de groupe, face à un encadrement de l'exercice du droit syndical dans l'entreprise limité aux deux niveaux initiaux de l'entreprise et de l'établissement invite donc à une interrogation plus poussée des représentants du personnel dans l'établissement, de façon à évaluer leur degré d'information sur les représentants syndicaux au niveau du groupe.

### ***3.3. Ordonnancement des accords aux niveaux de l'entreprise et de l'établissement***

Les relations entre accords d'établissement et accords d'entreprise ont suivi un chemin plus sinueux, en rapport avec l'identification d'un principe d'égalité de traitement concernant tout à la fois les différences de traitement entre catégories professionnelles et entre établissements. La Cour de cassation, après avoir admis à la fin des années 1990 l'existence de différences de traitement par accords d'établissement au sein d'une même entreprise, a, dans un arrêt de 2009, refusé que les conditions salariales puissent être moins favorables dans

certain établissements. Mais elle admet, depuis des arrêts de 2016, que des différences de traitement entre établissements puissent intervenir par la voie d'accords collectifs. En ce cas, la différence de traitement établie par accords d'établissement se fonde sur l'habilitation des représentants syndicaux à ce niveau, renvoyant aux formes nouvelles de la représentativité qui se fonde, depuis la loi de 2008 sur les élections professionnelles au niveau de l'établissement (Meyrat 2018b). La situation paraît plus ouverte aujourd'hui, dans la mesure où la loi de 2016 et les ordonnances de 2017, ainsi que la loi de ratification de 2018 ne font pas explicitement référence à la faculté de négocier par établissement (Nadal 2019, § 144, p. 35) et conduisent à envisager un ordonnancement hiérarchique des accords d'entreprise, du groupe à l'établissement, en passant par l'entreprise-filiale à proprement parler.

## **4. NAO. L'employeur contraint de prendre les devants**

### ***4.1. Une innovation de la loi du 13 novembre 1982***

La loi du 13 novembre 1982 s'inscrit dans son libellé même, dans une perspective de « règlement des conflits du travail », en établissant une « négociation annuelle obligatoire » en invitant les partenaires sociaux à une négociation régulière dans le domaine des conventions de branche, avec une obligation plus nette et assortie de sanctions, en ce qui concerne la négociation d'entreprise :

« Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives au sens de l'article L. 132-2, l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail. À défaut d'une initiative de ce dernier, depuis plus de douze mois suivant la précédente négociation, la négociation s'engage obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative ; la demande de négociation formulée par l'organisation syndicale est transmise dans les huit jours par l'employeur aux autres organisations représentatives.

Dans les entreprises visées à l'alinéa précédent, comportant des établissements ou groupes d'établissements distincts, cette négociation peut avoir lieu au niveau de ces établissements ou groupes d'établissements. » (art. L. 132-27)

Ainsi, la loi confère un caractère régulier à la négociation d'entreprise sur des points autour desquels se cristallisent des tensions dans les relations professionnelles et désamorce, par sa régularité, d'éventuelles sources de conflit. On peut donc penser que « l'obligation annuelle de négocier a changé la température de la négociation : d'une négociation à chaud, on est passé à une négociation à froid. » (Peskin et Wolmark 2019, § 901, p. 576). Ce faisant, elle correspond à un dispositif de conciliation préalable aux conflits, évoquant les conseils établis au début du XX<sup>e</sup> siècle dans les compagnies de chemins de fer sous l'impulsion d'Alexandre

Millerand repris récemment dans un mécanisme de prévention des grèves par la RATP. De plus, alors que l'établissement comme « lieu du travail » constituent le terrain où se cristallisent les oppositions des travailleurs (Belanger et Thuderoz 2010), le texte de la loi tend à privilégier la négociation d'entreprise au détriment de la négociation d'établissement.

En ce sens, l'institution d'une négociation annuelle obligatoire transforme radicalement l'articulation classique entre conflit social et négociation au niveau de l'entreprise et des lieux du travail. En effet, la régularité de la négociation confère la priorité à une sorte de procéduralisation, impliquant la transmission de documents de la part de l'employeur, ainsi qu'un calendrier en fixant le déroulement. Si l'employeur ne peut pas s'opposer à la négociation, il en devient alors responsable et se trouve placé dans une position stratégique pour l'organisation de la négociation en disposant par là-même du choix des lieux de la négociation. Les organisations syndicales, à travers les sections syndicales d'entreprise et les délégués syndicaux, perdent une partie de l'initiative, en se voyant assigné un rôle d'expression des revendications dans le cadre de réunions avec l'employeur, quoique disposant toujours de la possibilité de peser dans la négociation par d'éventuelles mobilisations.

Certes, il est difficile de penser, avec Moss et Galano (1989), que la loi a détruit un modèle cégétiste de la négociation « appuyé sur démonstration préalable d'un rapport de forces » (Tracol 2009, p. 20), dans la mesure où la prévision de la négociation n'exclut pas l'organisation d'un conflit préalable en vue d'une telle démonstration et où ce syndicat est l'architecte de la négociation de branche, elle-même peu propice – compte tenu de son éloignement à l'égard des établissements – aux « démonstrations préalables d'un rapport de forces ». De plus, en étant obligé d'appeler à une négociation sur les salaires, il est difficile d'imaginer que l'employeur refuse toute réévaluation des rémunérations sans risquer la survenue d'un conflit social. Toutefois, il devient possible d'envisager du côté de l'employeur, une stratégie d'« optimisation sociale » sous la contrainte de la négociation obligatoire créée par le législateur. De ce point de vue, éloigner la négociation du niveau de l'établissement – autant que le permet le modèle productif de l'entreprise – constitue une ressource non négligeable dans une minimisation du risque conflictuel que portent en eux les thèmes soumis à négociation. Face à ce pouvoir d'organisation qui confère une position stratégique à l'employeur, les acteurs syndicaux se trouvent donc ramenés à une démarche de positionnement tactique dans lequel il faut compter la grève, ou du moins la mobilisation collective.

#### ***4.2. Extension et rationalisation de la négociation annuelle obligatoire***

Les thèmes soumis à la négociation obligatoire d'entreprise se sont élargis avec le temps, notamment au cours des années 2000, avec une obligation triennale de négocier sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (2001), l'obligation quinquennale de négocier un plan d'épargne retraite interentreprise (2003), la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) (2003-2005), les contrats de génération (2013) pouvant être groupés avec la GPEC, la qualité de vie au travail (2013-2014). Finalement, cette extension des matières soumises à négociation obligatoire conduit à se demander si la négociation dans l'entreprise ne se ramène pas à un « dialogue social administré » (Mias, Guillaume, Denis et Bouffartigue, 2016) par lequel le législateur délègue aux acteurs des relations professionnelles tout un ensemble de productions normatives. Cette extension de la négociation obligatoire peut apparaître parfois comme assez étouffante à l'égard de négociations plus spontanées répondant à des questionnements plus spécifiques dans l'entreprise émanant d'un personnel dont la capacité d'initiative relayée par les organisations syndicales paraît devenir, avec le temps, résiduelle. Elle favorise un certain formalisme, qui se manifeste dans le cas de la négociation sur l'égalité professionnelle par un recours important aux données chiffrées et ainsi distancie à l'égard de situations potentiellement conflictuelles (Pochic 2019).

Face à cette prolifération de négociations obligatoires, la loi 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite « Loi Rebsamen » a opéré une rationalisation en regroupant ces négociations obligatoires en trois blocs. Un premier bloc regroupe des négociations annuelles sur « la rémunération, au temps du travail et au partage de la valeur ajoutée », intègre les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du travail, mais aussi l'intéressement, la participation et l'épargne salariale. Un deuxième bloc à périodicité annuelle concernant « l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la qualité de vie au travail », intègre la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, la lutte contre les discriminations, l'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés ainsi que les modalités de définition d'un régime de prévoyance et d'un régime de remboursements complémentaires de frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident, à défaut de couverture par un accord de branche ou un accord d'entreprise. Enfin, le troisième bloc à périodicité triennale porte sur « la gestion des emplois et des parcours professionnels », en couvrant les obligations de négocier en matière de gestion des emplois et de prévention des conséquences des mutations économiques (Nadal 2019, § 270, p. 165).

### ***4.3. Le groupe, nouvelle dimension de la NAO***

La négociation obligatoire était envisagée prioritairement, par la loi de 1982, au niveau de l'entreprise, sans que cela ne soit véritablement mis en question par la loi « Rebsamen » de 2015. Mais, avec la loi « El Khomri » d'août 2016, se profile un troisième niveau possible de négociation, en dehors de l'entreprise et de l'établissement, avec le groupe. En effet, cette loi prévoit que :

« Lorsqu'un accord sur la méthode prévu à l'article L. 2222-3-1 conclu au niveau du groupe le prévoit, l'engagement à ce niveau de l'une des négociations obligatoires prévues au chapitre II du titre IV du présent livre dispense les entreprises appartenant à ce groupe d'engager elles-mêmes cette négociation. L'accord sur la méthode définit les thèmes pour lesquels le présent article est applicable. Les entreprises sont également dispensées d'engager une négociation obligatoire prévue au chapitre II du titre IV du présent livre lorsqu'un accord portant sur le même thème a été conclu au niveau du groupe et remplit les conditions prévues par la loi. » (art. 23, 3°, al 2 et 3)

On peut penser que cette loi, confirmée en cela par la loi de ratification de 2018, consacre les accords de groupe dans leur capacité à répondre à l'obligation de négociation établie par le législateur, sous réserve de l'existence d'un accord de méthode au niveau du groupe prévoyant la répartition des thèmes soumis à une négociation obligatoire entre le groupe et les filiales. Ainsi se voit renforcée la capacité stratégique de l'employeur dans les négociations obligatoires, à travers la possibilité d'éloigner encore celles-ci de l'établissement entendu comme le lieu du travail et donc celui de l'expression des revendications des travailleurs. Certes, cet éloignement n'est pas inéluctable compte tenu de la configuration du groupe et de celle des entreprises et des établissements relevant du champ de ces accords de groupes. L'intérêt de la direction du groupe peut être de conférer une autonomie à la filiale, comme nous l'avons constaté pour un établissement/filiale étudié dans le présent rapport et présenté par les délégués syndicaux comme « la poule aux œufs d'or ». Mais il représente une ressource supplémentaire, dans une stratégie d'« optimisation sociale » visant à limiter les concessions consenties en matière de conditions de travail et, notamment, de rémunération et de temps de travail.

Au final, la grande accélération des réformes institutionnelles dans laquelle s'est inscrite l'enquête REPONSE 2017 fait apparaître derrière l'accent mis par ces réformes sur la négociation d'entreprise, une capacité nouvelle de centralisation de celle-ci pour les employeurs. Il y a sans doute lieu de déplorer ici une difficulté accrue, pour les délégués syndicaux, d'intervenir à un niveau plus centralisé les éloignant en quelque sorte, de leur base, c'est-à-dire des collectivités concrètes de travail que constituent les établissements. Mais, en

croisant cette reconnaissance nouvelle du niveau que constitue le groupe, avec poids qu'y prennent aujourd'hui les négociations obligatoires, la négociation collective d'entreprise implique un changement de points de vue par rapport à la perspective classique des relations professionnelles. En effet, si la négociation s'impose le plus souvent à l'employeur, elle le met en demeure de prendre l'initiative pour sa programmation et son organisation. Le conflit social ne peut donc plus être vu comme l'élément déclencheur de la négociation, mais s'inscrit à l'inverse comme une arme possible de la négociation que la stratégie de l'employeur peut rendre bien plus complexe par le jeu sur les niveaux que recoupe l'« accord d'entreprise » et, à tout le moins, « domestiquer » encore davantage (Giraud 2013). Ainsi, la longue habitude forgée par la négociation obligatoire depuis 1982 s'est accompagnée dans les groupes, les entreprises et les établissements de l'organisation de services des « relations sociales » étoffés, avec un recours à des conseils organisationnels et stratégiques (Pélisse 2019).

Mais dans le même temps, ce développement des services de « relations sociales » tant au niveau des groupes, qu'à celui des entreprises et, parfois, des établissements oblige à déplier la catégorie d'« employeurs ». En effet, ces services qui préparent les activités de l'« employeur » et dont les responsables sont fréquemment son représentant à la table des négociations, regroupent un nombre important de salariés dont les intérêts propres ne coïncident pas nécessairement ni complètement avec l'« intérêt de l'entreprise ». De plus, il arrive également que des directions de filiales et d'établissements n'adhèrent pas à la stratégie de l'employeur saisi – de manière simplificatrice – au niveau du groupe, dans le cas notamment de décisions ou d'accords affectant la filiale ou l'établissement dont ils ont la responsabilité. Enfin, la catégorie d'« employeur » prend une dimension nettement plus complexe quand on envisage la position du président directeur général à l'égard des actionnaires, ce dont témoigne la situation actuelle du PDG de Danone à l'égard des orientations portées par des fonds d'investissement quel qu'en soit le poids dans le capital du groupe.

Le poids qu'y prennent les accords de groupe reconnus par les réformes récentes contribuent sans doute, complémentairement avec la référence – certes contestée, mais également délimitée et donc établie par le législateur – que constituent les conventions de branche, à expliquer un taux de couverture conventionnel des salariés de l'ordre de 98,5 % (en 2014), loin devant les 11,5 % des Etats-Unis et les 56 % l'Allemagne (en 2016)<sup>30</sup>.

Les réformes de 2016 et 2017-2018 ont profondément réaménagé l'architecture de la négociation d'entreprise de droit commun, à travers l'assimilation pleine et entière de l'accord

---

<sup>30</sup>. Source : OIT, <https://ilostat ilo.org/topics/collective-bargaining/> consulté le 24/02/2021.

de groupe à la catégorie générale d' « accord d'entreprise ». Mais elles ont également suscité une dynamique nouvelle de la négociation d'entreprise, à travers l'aménagement du passage au conseil social et économique par la voie d'accords dits « de dialogue social » et la création d'une forme d'accords exorbitante du droit commun, les accords de performance collective.

## **5. Les accords de dialogue social**

### ***5.1. Les CSE : l'aboutissement d'une réflexion au long cours***

Le point de départ des réformes engagées par l'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 est, dans les motifs de la loi<sup>31</sup>, le constat d'un « mille feuilles » résultant de la multiplicité des IRP formulé en ces termes :

« Notre pays se distingue par la représentation morcelée des salariés en 4 instances différentes dans l'entreprise... cela ne favorise ni la qualité du dialogue social qui est éclaté et alourdi, ni la capacité d'influence des représentants des salariés qui se spécialisent sur certaines questions, mais sont privés d'une vision d'ensemble. » (cité par Favennec-Héry et Rozec 2018, p. 1225).

Ce constat formulé depuis une vingtaine d'années – voire depuis les années 1980 avec une analyse du CJD rappelée par Favennec-Héry et Rozec (2018) – traduit une critique récurrente adressée de longue date aux IRP existantes par les milieux patronaux et une partie de la doctrine qui ont accompagné cette réforme. Il a conduit à de multiples propositions rappelées par Favennec-Héry et Rozec (2018), comme le conseil d'entreprise par le rapport de Virville en 2004, une instance unique de représentation du personnel et de négociation par les rapports Hadas-Lebel et Chertier en 2006, les auteurs renvoyant également aux conclusions du rapport Attali en 2010. L'ordonnance de 2017 renvoie donc à une réflexion législative de grande ampleur, marquée par des interventions doctrinales comme celle de Teyssié, Césaró et Martinon (2011) prônant la fusion du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail, ou celle de Franck Petit (2011) envisageant de manière plus étonnante une fusion des délégués du personnel et des délégués syndicaux. La création du conseil social et économique apparaît véritablement comme le résultat d'une « réforme au long cours », déjà identifiée par Meyrat (2016) pour la loi « El Khomri ». Elle indique une sorte d'extension du « conflit des logiques » au cœur de la « doctrine progressiste » pendant les années 1970 sur le terrain de la

---

<sup>31</sup>. Loi n° 2017-1340 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social promulguée le 15 septembre 2017.

jurisprudence<sup>32</sup>, en allant aujourd'hui – pour ce qui concerne la doctrine pro-employeurs<sup>33</sup> – sur celui de la législation.

Cette imposante réflexion normative ne se retrouvait pas dans la loi « Rebsamen » de 2015, se limitant à étendre la « délégation unique du personnel » comme possibilité de procéder par accord d'entreprise à la fusion des IRP, prévue initialement dans la « loi quinquennale pour l'emploi » de 1993 pour les entreprises de moins de 300 salariés. C'est l'ordonnance de 2017 qui lui donne corps, par la fusion des Délégués du Personnel, CHSCT et CE au sein d'une instance unique, le conseil social et économique.

### ***5.2. Un cadre impératif***

La fusion des IRP dans le CSE correspond à un changement de logique (Favenec-Héry et Rozec 2018) manifeste, en visant à globaliser des missions initialement prises en charge par des institutions spécialisées au sein d'une instance unique sous la forme d'une mission générale conférée à cette dernière. Ainsi, le CSE doit :

« Assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production. » (art. 2312-8 CT)

Mais cette mission générale se trouve confrontée à une réduction du nombre de représentants du personnel, qui, pour ne pas affecter la réalisation de cet objectif, conduit mécaniquement à une rationalisation des tâches du CSE. Cela se manifeste par une distinction entre les réunions d'information-consultation de celui-ci, et la négociation, en excluant de l'information-consultation « les projets d'accord collectif, leur révision ou leur dénonciation » (art. L. 2312-14) et la GPEC lorsque les entreprises ont conclu un accord à ce sujet (Favenec-Héry et Rozec 2018, p. 1225). On peut penser que cette distinction fait également écho à la fusion de toutes les instances (y compris les délégués syndicaux) dans des « conseils d'entreprise », dotés de la double casquette information-consultation d'une part, négociation d'autre part, mais ayant finalement été mis en place dans un nombre limité d'entreprise (Martinez 2019, p. 87). Cette rationalisation des activités du CSE conduit également à réserver

---

<sup>32</sup>. En accompagnant une pratique d'actions en justice visant à dénouer des points problématiques dans le droit du travail, « De très nombreux juristes progressistes en appliquant cette méthode ont pu sortir de l'inefficacité de l'analyse, par la vulgate marxiste, des rapports entre le « droit capitaliste » et les revendications du mouvement ouvrier, tout en restant attachés au quotidien des luttes des travailleurs et de leurs organisations représentatives. » (Grumbach 2001, p. 56).

<sup>33</sup>. Côté « doctrine progressiste », cette orientation s'est manifestée en réaction à la loi « El Khomri » dans une *Proposition de code du travail* par Dockès *et al.* (2017).

la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise, dans les entreprises constituées de plusieurs établissements, au CSE central, les CSE d'établissement voyant leur activité plutôt réduite à une information.

Compte-tenu de la dimension prise par la mission du CSE, le législateur a rendu impérative la constitution en son sein d'une commission de santé, sécurité, conditions de travail (CSSCT) évoquant le défunt CHSCT, dans les entreprises de plus de 300 salariés, une CSSCT centrale intégrant les CSSCT de site s'imposant dans les entreprises dotées de plusieurs établissements. Cependant, limitée par le seuil de 300 salariés et rattachée au CSE, la CSSCT n'a pas de personnalité morale, de sorte que revient au seul CSE la capacité de mandater des expertises en ce domaine, ou la mise en œuvre de droits d'alerte pouvant accompagner l'exercice, par les salariés, de leur droit de retrait en cas de danger grave et imminent. Il en est de même pour les délégués du personnel assimilés à la représentation des salariés dans le CSE, de sorte que la présentation des revendications personnelles constituant auparavant le cœur de leur mission revient au CSE « ce qui n'est pas sans inconvénient » (Favennec-Héry et Rozec 2018, p. 1225).

La disparition du CHSCT apparaît ici particulièrement préoccupante, dans la mesure où elle se traduit par un affaiblissement des forces consacrées à la prévention et à l'enquête sur la sécurité et les conditions de travail dans l'entreprise. En effet, dans le cadre ses missions, le CHSCT créé par la loi du 28 octobre 1982 relative au développement des institutions représentatives du personnel s'était « imposé plus comme le lieu de discussion du travail tel qu'il se fait, que comme un interlocuteur » (Verkindt 2017, p. 76). Il tirait, de la technicité acquise par ses membres, une capacité à « repérer les signaux faibles d'un accident ou d'une maladie en gestation » (Verkindt 2017, p. 75), tout autant qu'à exercer un droit d'alerte en cas de dangers graves et imminent. C'est sur cette base que pouvait être analysée, de manière critique, l'organisation du travail dans l'entreprise au niveau du comité d'entreprise. La crise pandémique a montré l'ampleur de la perte que constitue sa disparition, en faisant apparaître la difficulté de contrôler la sécurité dans les « services indispensables » conduisant fréquemment – du moins dans un premier temps – leur personnel à une exposition démesurée au virus. Lors du premier déconfinement, l'élaboration de protocoles sanitaires attentifs aux détails des interactions et aux vecteurs de transmission sur les postes de travail a pris une tournure problématique. Face à de telles situations, des actions syndicales retentissantes ont conduit la justice à ordonner la fermeture de certains établissements comme par exemple dans le cas d'Amazon ou celui de l'usine Renault-Sandouville.

### ***5.3. La part de la négociation d'entreprise : les accords de dialogue social***

La négociation d'accords d'entreprise évoquant les protocoles d'accords préélectoraux dans le cas des comités d'entreprise a été sollicitée par le législateur, pour organiser le passage aux CSE en visant « une nouvelle organisation du dialogue social dans l'entreprise. » selon les motifs de la loi du 29 mars 2018 (cité par Martinez 2019, p. 16). Ces accords ont concerné également les « parcours syndicaux », en répondant au besoin de prévoir le reclassement de salariés concernés par les suppressions de postes en matière de représentation du personnel et en envisageant parfois l'exercice du droit syndical, sous l'angle notamment des moyens de fonctionnement pour les sections syndicales (moyens matériels, utilisation des messageries et intranet). Ils ont également parfois, à l'invitation du législateur, fixé les règles de fonctionnement de cette IRP, en aménageant des règles légales devenues ainsi supplétives et dénouant la relation entre droit des salariés à la négociation collective et revendication (Meftah 2020, p. 645) dans la mesure où :

« Lorsque la négociation a pour objet la représentation, qu'elle organise la fusion des instances ou qu'elle détermine leurs attributions, elle est sans lien direct ou immédiat avec l'exécution du contrat de travail et les conditions d'existence et de travail des salariés. »

En matière de fonctionnement du CSE, il a été ainsi parfois prévu un abandon de la possibilité de recourir à un expert économique mandaté par les élus des salariés, pour un motif d'économie.

Il en est résulté un nombre très important d'accords, rencontrés fréquemment dans les monographies réalisées dans le cadre de la présente enquête et avec un caractère marquant pour certaines d'entre elles. De manière générale, ces accords ont été négociés au niveau du groupe ou de l'entreprise, en prévoyant, pour certains d'entre eux, des accords au niveau des établissements comme dans le cas de l'« accord relatif au dialogue social et favorisant l'exercice des responsabilités syndicales » du groupe Renault. Un de leurs principaux objets a été la reconnaissance de « représentants de proximité » prévus par l'ordonnance, qui en a confié la mise en place exclusivement à la négociation d'entreprise. Les directions paraissent peu sensibles dans leur ensemble à l'institution de tels représentants, 11 % des dirigeants d'entreprise de plus de 300 salariés ayant envisagé leur reconnaissance, alors que les représentants y sont nettement plus sensibles en l'envisageant pour 47 % de ceux qui appartiennent à des entreprises de plus de 300 salariés (CSA 2018, p. 33). Cela a donc donné lieu à une véritable négociation sur leur nombre et leurs moyens, visant, dans le cas des organisations syndicales à limiter les pertes en matière de mandats. Ces représentants de proximité désignés par les OS représentatives sont des salariés protégés, et se voient confier

une grande partie des missions dévolues auparavant aux délégués du personnel. Il arrive également qu'ils puissent être habilités à intervenir dans le domaine santé, sécurité et conditions de travail, aux côtés des membres de la CSSCT. Les accords peuvent également allouer à ces représentants de manière plus ou moins ponctuelle, des heures de délégation, des habilitations de circulation dans les établissements et des moyens matériels.

Un autre grand thème de négociation est celui du périmètre des établissements, dans la mesure où sa négociation en libère la détermination, son absence ramenant à l'application de la règle légale fondée sur l'autonomie de gestion dont dispose le dirigeant en matière de gestion du personnel. De manière générale, les établissements retenus pour la mise en place de CSE reprennent les implantations géographiques de l'entreprise comme l'ont montré les cas étudiés dans le présent rapport. Il arrive, cependant, que le périmètre de l'établissement s'affranchisse de toute considération géographique en se rapportant à des secteurs d'activité. Ainsi, l'accord relatif à la mise en place des comités sociaux et économiques de la société Ricard conduit à la création d'un « CSE ventes » qui regroupe les directions régionales des ventes, d'un « CSE DDO » qui regroupe la direction des opérations et les usines et d'un « CSE siège » qui regroupe les salariés du siège et les salariés d'autres sites ne relevant pas des deux autres CSE (Martinez 2019, p. 77). Cette grande marge laissée à la négociation conduit alors à un renouvellement important des établissements, aboutissant parfois à des contentieux, comme dans le cas de la SNCF après l'échec de la négociation où la forte concentration du pouvoir de direction constatée par le juge a conduit la Cour de cassation à confirmer la décision unilatérale de la direction du groupe créant un CSE pour chacun des trois EPIC composant le groupe<sup>34</sup>. Elle peut cependant devenir l'occasion, pour les organisations syndicales, de négocier des établissements au plus proche des sites de l'entreprise, en liant le souci de proximité à celui d'un accroissement du nombre de mandats (Milet 2019).

## **6. Les accords de performance économique, une catégorie aux contours indéfinis**

Les accords de performance économique, en procédant à une modification du contrat de travail dont le refus par le salarié équivaut à une forme nouvelle de licenciement, échappant au partage entre licenciement pour motif individuel et licenciement pour motif économique,

---

<sup>34</sup>. Arrêt n°1883 du 19 décembre 2018 (18-23.655) - Cour de cassation - Chambre sociale, [https://www.courdecassation.fr/jurisprudence\\_2/chambre\\_sociale\\_576/1883\\_19\\_40990.html](https://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/1883_19_40990.html) consulté le 25/02/2021.

ébranle profondément l'architecture du contrat de travail. Il confère aux acteurs de la négociation le pouvoir d'imposer des conditions de travail qui bouleversent le caractère contractuel du contrat de travail, soumettant ainsi les salariés individuels à une forme de dictature de la majorité<sup>35</sup> qui dénature la démocratie sociale : il y a là, à proprement parler, une forme de totalitarisme menaçant les droits fondamentaux des individus garantissant la liberté contractuelle entendue comme la liberté de former des contrats hors de toute condition potestative permettant à l'un des contractants d'en changer l'objet en fonction de son intérêt.

### **6.1. La décontractualisation du contrat de travail**

En France, c'est une forme contractuelle des rapports productifs qu'a consacré d'abord le louage d'ouvrage dans le Code civil, puis le contrat de travail qui s'est introduit progressivement dans la vie économique et sociale à la suite de l'adoption d'un code du travail à partir de 1910. La figure du contrat de travail indique l'existence d'un échange entre une prestation de travail fournie par le travailleur et un salaire dû par l'employeur, tout en étant la condition d'une reconnaissance de droits collectifs au travailleur à travers l'existence d'institutions représentatives du personnel correspondant pour Jeammaud (1989) à la sphère des « relations professionnelles ». Dans cette perspective, l'objet de la convention collective de droit commun est la détermination des conditions applicables au contrat individuel de travail et non, la modification du contrat par la remise en cause des rémunérations ou des conditions d'emploi (par exemple par une exigence de mobilité accrue du salarié) assimilable à la conclusion d'un nouveau contrat individuel. Mais, il n'en va pas de même pour des accords dérogatoires motivé par une forme d' « état d'urgence » lié à un danger pesant sur l'emploi, où c'est moins le pouvoir immédiat de l'employeur que celui des organisations syndicales signataires, permettant par leur représentativité, de caractériser le caractère majoritaire de ces accords, qui s'affirme, dans le sillage de négociations engagées le plus souvent par l'employeur.

Première initiative de la Présidence Hollande en matière sociale, la loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 issue de l'ANI du 11 janvier inaugure une nouvelle forme de convention collective avec les « accords de maintien de l'emploi » ou les « accords de mobilité interne » (AMI), prévoyant une remise en cause *in pejus* des conditions de travail

---

<sup>35</sup>. « La démocratie est essentiellement un moyen, un procédé utilitaire pour sauvegarder la paix intérieure et la liberté individuelle. En tant que telle, elle n'est nullement infallible. N'oublions pas non plus qu'il a souvent existé plus de liberté culturelle et spirituelle sous un pouvoir autocratique que sous certaines démocraties, — et qu'il est au moins concevable que sous le gouvernement d'une majorité homogène et doctrinaire, la démocratie soit aussi tyrannique que la pire des dictatures. » (Hayek 1993 [1944], p. 82)

en contrepartie d'engagement sur le niveau de l'emploi. La modification du contrat de travail ainsi rendue possible conduisait alors à associer au refus de celle-ci par le salarié, une forme spécifique de licenciement échappant à la qualification de licenciement économique. Cette remise en cause de l'objet même de la convention collective comme détermination des conditions applicables aux contrats de travail individuels, en allant désormais explicitement sur le terrain de la modification des contrats de travail, pouvait se comprendre dans une situation d'« état d'urgence » inhérent à des difficultés économiques de l'entreprise et ainsi, suspendant en quelque sorte le contrat de travail durant une période appelée à prendre fin avec l'accord devant lui-même être à durée déterminée. Il s'agissait d'un dispositif dérogatoire évoquant, par ses effets sur le contrat de travail, les accords de réduction du temps de travail ou de modulation du temps de travail à la fin des années 1990, mais organisant un licenciement justifié, là où l'employeur devait à l'époque avancer une cause réelle et sérieuse au licenciement pouvant suivre le refus du salarié (Pesquine 2021).

Avec la loi « El Khomri » de 2016, les accords de préservation et de développement de l'emploi complètent les accords de maintien de l'emploi, en reposant sur une « ingénierie » nouvelle dans « l'articulation entre la norme collective et la norme individuelle » par la caractérisation des modifications apportés aux contrats individuels comme une véritable « substitution » de l'accord collectif aux clauses contraires du contrat de travail (Pesquine 2021). Jusque-là en effet, dans la loi de 2013, le licenciement du salarié reposait sur son refus des effets de l'accord sur son contrat, avec la loi de 2016 le licenciement repose directement sur le refus de la modification du contrat de travail lui-même. L'ordonnance du 22 septembre 2017 et la loi de ratification du 29 mars 2018 ont repris cette « ingénierie », dans le cas de ce qui est nommé désormais « accord de performance collective ». Il y a lieu ici de mettre en rapport cette ingénierie, avec le barème des indemnités en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse dans l'ordonnance n°2017-1787 relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail. En effet, ce barème remet en cause l'architecture même du pilier du droit du travail que constitue le contrat de travail à durée indéterminée, en portant attente à la capacité du tribunal qui constatant l'absence de cause réelle et sérieuse du licenciement pouvait proposer la réintégration du salarié et, à défaut, son indemnisation qui devait être supérieure à six mois de salaires. En contribuant à un « grand désarmement des salariés » (Meyrat 2018a), cette disposition vise moins à accroître la flexibilité de l'emploi en tant que telle, qu'à renforcer la portée de la menace du licenciement et ainsi l'autorité de l'employeur. Mais, ce faisant, elle porte atteinte à une garantie vue par le ministre du travail à l'époque, le gaulliste Georges Gorse, se demandant alors dans les débats parlementaires :

« Comment veut-on que le salarié accepte de se considérer comme participant et de se comporter comme tel si, alors qu'on lui promet un intéressement aux bénéfices et qu'on le fait même accéder au titre d'actionnaire, il a conscience d'être à chaque instant à la merci d'une décision unilatérale incontrôlée ou incontrôlable ? » (cité par Brouté et Didry 2006, p. 59)

Cela conduit à penser que les ordonnances de 2017 altèrent profondément la nature du dialogue social dans l'entreprise, indirectement par la remise en cause de la garantie d'emploi établie par la loi du 13 juillet 1973 qui affaiblit le principe de participation à la base de la négociation d'entreprise et des institutions représentatives du personnel, et plus directement par la création des APC.

### ***6.2. Les APC, l'horizon d'un nouveau régime de l'accord collectif ?***

Les accords de performance collective – dont la dénomination est apparue dans la loi du 29 mars 2018 – intègre tout à la fois les accords de maintien de l'emploi et de mobilité interne (AMI) (loi de sécurisation de l'emploi 2013), et les accords de préservation et de développement de l'emploi (loi « El Khomri » 2016), de sorte que « la justification par l'emploi demeure donc, mais plutôt comme une marque de la filiation opérée avec les anciens accords existants » (Pesquine 2021). Mais, ils s'éloignent de la transaction « donnant-donnant » qui caractérisait les accords sur l'emploi, avec des engagements en termes d'emploi, de la part de l'employeur, en contrepartie de concession en termes de rémunération ou de temps de travail de la part d'organisations syndicales représentatives d'une majorité des salariés. En effet, et cela tient peut-être à la finalité assignée par le législateur aux AMI vus comme réponse « aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise », les APC ont pour objet « de répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver et de développer l'emploi » (art. L. 2254-2 CT). Ainsi, la fusion des trois grandes formes d'accords institués sous la Présidence Hollande conduit à la disparition de l'obligation de contrepartie de la part de l'employeur, en élargissant singulièrement le champ de tels accords. Par sa formulation très ouverte, l'APC peut même être vu comme une forme nouvelle d'accords collectifs susceptible de « rivaliser avec l'accord de droit commun » (Cavat 2020, p. 165).

Dans le contexte de la pandémie actuelle, les APC suscitent un engouement important qui contraste avec le faible nombre d'accords pour le maintien conclu dans la foulée de la loi de juin 2013. Cela tient sans doute à ce qu'ils apportent une réponse à des entreprises dont les perspectives se sont assombries, en leur apportant un moyen de faire face à leurs difficultés sans avoir recours à un PSE, conjuguant la recherche d'un partage plus favorable de la valeur ajoutée avec le départ des salariés refusant la modification de leur contrat de travail. Négociés

à l'échelle d'un groupe, ils acquièrent une force redoublée en se « substituant » à d'éventuels accords d'entreprise, en permettant notamment à une société-mère « de déterminer conventionnellement les frontières du groupe, de sorte que [celle-ci puissent] ainsi identifier les filiales pour lesquelles elle estime que des mesures de restructuration doivent être mises en œuvre. » (Pesquine 2021). Dans un des cas étudiés par le présent rapport, l'accord de troisième génération signé récemment par un groupe automobile traduit ainsi, à l'échelle du groupe, un affranchissement à l'égard de toute contrepartie en matière d'emploi, en prévoyant notamment la suppression de 2 500 emplois dans l'ingénierie et le tertiaire en contrepartie de l'accompagnement des salariés dans une mobilité externe, de sorte que l'accord tend à se rapprocher d'un PSE négocié.

La grande extension des objets assignés à ces APC et la possibilité de les voir se confondre avec d'autres formes d'accords, voire des accords de droit commun, implique toutefois de s'interroger sur leur qualification (Pesquine 2019). La question se pose en priorité à propos des licenciements consécutifs au refus par des salariés de la modification de leur contrat de travail par un accord d'entreprise prévoyant un aménagement de la durée du travail, de la rémunération ou détermination de la mobilité géographique. Les accords de première et deuxième génération, dans le cas d'établissements de l'automobile étudiés ici, tout comme l'accord de troisième génération évoqué ci-dessus, ne sont que partiellement assimilables à des accords de maintien de l'emploi (dans les termes de la loi de 2013), ou de préservation et de développement de l'emploi (dans ceux de la loi de 2016), par leur ampleur et le traitement de thématiques allant de la GPEC au dialogue social. De ce fait, le licenciement faisant suite au refus d'un salarié de voir son contrat modifié pourrait ne pas entrer dans le cadre dérogatoire établi par le législateur, si l'accord se voit requalifié en accord de droit commun. La qualification de tels accords peut également être discutée à partir de leurs finalités, tant par le salarié soumis à une procédure de licenciement, que par une organisation syndicale hostile à un tel accord, le conseil constitutionnel rappelant notamment dans les motifs de sa validation de la loi :

« Il appartient aux partenaires sociaux de déterminer, lors de la négociation collective, les motifs liés au fonctionnement de l'entreprise justifiant d'y recourir et, à ce titre, de s'assurer de leur légitimité et de leur nécessité [...] le cas échéant, la pertinence des motifs ayant justifié l'accord peut être contestée devant le juge » (cité par Pesquine 2019, n. 77)

Il en résulte que la catégorie d'APC, malgré l'engouement actuel que manifestent les employeurs, et du fait même de leur extension aboutissant fréquemment à des formes

« hybrides » entre dérogation et droit commun, se trouve soumise à une incertitude juridique majeure sur le terrain de leur qualification.

### ***6.3. Une efficacité renforcée par la puissance de l'accord de groupe***

Dans un cadre légal de la négociation collective conférant désormais à l'accord de groupe un caractère dominant sur les accords d'entreprise et d'établissement, avec la possibilité pour cet accord de groupe négocié au niveau de la société-mère, de moduler le champ de l'accord en visant plus spécifiquement certaines filiales, l'APC de groupe prend une portée plus étendue. En effet, ses clauses se substituent hiérarchiquement aux clauses de l'accord d'entreprise traitant un même thème, sans que ne s'applique la règle du plus favorable. Certes, cela est de nature à limiter certaines dérives dont témoigne le cas d'une usine d'un groupe automobile ayant négocié un accord de compétitivité écartant l'accord du groupe. Mais, l'APC de groupe met en cause l'accord d'entreprise existant.

Cet effacement de l'accord d'entreprise par l'APC de groupe n'a pas conduit à ce jour, semble-t-il de véritables contentieux. Seule l'action de syndicats de l'entreprise Maubeuge Construction Automobile (MCA) contre un accord du groupe automobile dont elle dépend, évoque une telle situation (Bégué 2020). Mais, en l'espèce, l'accord de groupe « contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social » a été signé en mars 2013, dans la foulée de l'accord interprofessionnel sur la sécurisation de l'emploi, c'est-à-dire avant sa transposition dans la loi de juin 2013. L'accord de groupe ne pouvait prétendre à la qualification d'accord pour le maintien de l'emploi, en se plaçant sous l'empire du régime de faveur. Cela a conduit la Cour de cassation, par un arrêt du 8 janvier 2020, à admettre le caractère plus favorable de l'accord de groupe en procédant à une évaluation globale de celui-ci et de l'accord MCA. En effet, la remise en cause par l'accord de groupe des conditions de travail établies par l'accord MCA, mise en balance avec le maintien des sites garanti par l'accord de groupe, conduit à cette conclusion. Dans cette affaire, la mise en œuvre globale du principe de faveur n'est pas sans conséquence. Mais ce litige n'a plus lieu d'être aujourd'hui, même dans le cas d'un APC ne prévoyant pas de contreparties en termes d'emploi, dans la mesure où l'accord de groupe s'impose à l'accord d'entreprise.

## Conclusion

La négociation d'entreprise, par son volume et sa fréquence<sup>36</sup>, s'illustre comme un fait social qui n'est pas exclusif du maintien de la négociation d'accords de branche à un niveau lui-même non négligeable. Mais, face à des réformes institutionnelles appréhendées surtout, en matière de conventions collectives, à travers leurs effets – attendus et constatés – sur les évolutions de l'articulation entre conventions de branche et conventions d'entreprise, il reste à analyser plus spécifiquement la négociation d'entreprise en sortant de la naturalisation de la branche, fréquemment vue comme un espace technique marqué par le regroupement d'entreprises concurrentes, et de la naturalisation de l'entreprise souvent assimilé à la figure de l'*employeur*, voire à celle du *patron*. En effet, la relation entre branche et entreprise n'est pas donnée par le régime économique du capitalisme, tout comme d'ailleurs la branche et l'entreprise. Dans la cristallisation historique de ces catégories au sein du capitalisme, la formation du droit du travail, sous la figure d'un code du travail consacrant celle du contrat de travail, constitue un facteur à certains égards décisif. L'existence même d'un système de relations professionnelles fondé sur la négociation de branche s'inscrit ainsi dans cette dynamique historique de long terme, tout en ouvrant la voie au développement de la négociation dans les établissements et les entreprises. Il en résulte que la priorité accordée par les réformes des quarante – voire des soixante – dernières années, à la négociation d'entreprise oblige à envisager une évolution continue du système de relations professionnelles, en faisant apparaître la référence que représente la convention de branche pour les accords d'entreprise. La convention de branche joue notamment un rôle, plus ou moins diffus et implicite, à travers la classification des emplois et la hiérarchie des rémunérations qu'elle intègre, pour la négociation d'entreprise, tant dans la négociation obligatoire sur les salaires, que dans des accords d'entreprise fixant à leur tour une classification et encadrant les progressions de carrière entre les qualifications qui en émanent.

Mais, dans l'exploration de la négociation d'entreprise proprement dite, nous avons rencontré d'abord l'établissement, comme espace le plus immédiat des « relations professionnelles » auquel donne accès pour le salarié, selon Jeammaud (1989), le contrat de travail et comme forme élémentaire de la branche entendue comme ensemble des établissements présentant des caractéristiques techniques similaires. Historiquement, la

---

<sup>36</sup>. 44 500 accords d'entreprise ont été signés par des délégués syndicaux en 2019 (Direction Générale du Travail 2020), 39 034 en 2018 (Direction Générale du Travail 2019), 38 000 en 2017 (Direction Générale du Travail 2018).

reconnaissance de l'entreprise dans le droit du travail et, plus précisément, de la négociation collective, s'opère plus tardivement, en articulant la figure du « chef d'entreprise », à celle des « comités d'entreprise » puis à celle de la « section syndicale d'entreprise ». L'entreprise se profile ici dans un ensemble associant le plus souvent l'établissement, comme en témoigne la catégorie d'accord d'entreprise associant accords d'établissement et accords d'entreprise.

Cela permet de saisir le tournant que constitue, à partir de la loi « El Khomri » en 2016, la reconnaissance à l'accord de groupe d'une capacité de substitution à l'égard de l'accord d'entreprise, avant que la loi de ratification en 2018 ne procède à une intégration de l'accord de groupe à la catégorie de l'accord d'entreprise. Il s'agit ici d'un tournant majeur, conférant à des accords susceptibles de réguler les conditions de travail dans un ensemble plus ou moins ciblé de filiales, un caractère prédominant sur les accords conclus à des niveaux inférieurs. Certes, la portée de ce tournant juridique demeure certes incertaine dans la pratique de la négociation d'entreprise que nous avons pu observer dans des enquêtes monographiques réalisées entre 2018 et 2020, compte tenu du manque de recul des acteurs à l'égard de ce tournant. Un tel tournant invite cependant à porter une attention au niveau du groupe, tant comme espace de négociation déjà présent dans le champ de la négociation appréhendée au niveau de l'établissement, que comme lieu d'un pouvoir de contrôle pesant sur les négociations à un niveau inférieur.

Face à des organisations syndicales fondées sur la participation électorale et l'adhésion de salariés individuels, il en résulte une interrogation sur la figure de l'« employeur », qui se manifeste sur ces trois niveaux, en impliquant là aussi de dénaturiser cette catégorie quand on la rapporte au développement des entreprises et des groupes, mais aussi de déplier les multiples dimensions qu'elle recouvre. Partie au contrat individuel de travail, l'employeur désigne une personne morale, rattachée elle-même à d'autres entités du droit commercial, et s'incarnant dans un ensemble de services et d'organisation qui emploient eux-mêmes un nombre important de salariés. Mais avec la prédominance du groupe dans la négociation d'entreprise, la figure de l'employeur prend les traits d'un pouvoir juridique, qui se trouve investi par la multiplication des obligations de négocier lui incombant, d'une position stratégique dans l'organisation des négociations. Il y a loin alors de la représentation commune d'une activité de négociation répondant à besoin de résoudre un conflit social créant une certaine urgence, dans la mesure où la négociation prend une forme régulière et hiérarchisée impliquant pour les négociateurs des capacités spécifiques en termes d'accès à des connaissances, de collecte d'avis et d'informations. Si donc la figure de l'employeur apparaît « en majesté » par la capacité *stratégique* que consacrent les réformes récentes, il reste à analyser les réponses *tactiques* que

lui apportent les négociateurs syndicaux, tant par la maîtrise des données économiques et sociales, que par la connaissance directe des demandes formulées par les salariés, pouvant donner lieu à l'organisation de mobilisations collectives. Avant d'en arriver à cette analyse (chapitre 6), le chapitre 3 montre la prévalence des niveaux (établissement, et au-delà) dans l'identification de classes en matière de négociation collective, avant de préciser ces classes (chapitre 4) en identifiant des configurations de négociation à partir des quinze établissements étudiés dans une démarche monographique. Le chapitre 5 envisage ensuite la manière dont certains accords colorent les pratiques de négociation qui se font jour dans les différentes configurations, en suggérant de croiser cette coloration avec celles-ci pour saisir des formes d'entreprise qui se dégagent à la lumière des pratiques de négociation collective. Dans une perspective conclusive, le chapitre 6 envisage des questions ouvertes par les explorations présentées dans ce rapport.

## **Introduction**

L'existence d'une part prédominante de salariés dont l'ancienneté croît avec l'âge dans l'entreprise nous a conduit à penser que des relations professionnelles se nouent au sein de celle-ci, dans les collectivités de travail qui la constituent. Pour autant, les entreprises se présentent moins comme des unités de production, que comme des unités légales exerçant des fonctions d'employeurs en coordonnant fréquemment un ensemble d'établissements. De plus, le constat du poids important de groupes contrôlant à leur tour un ensemble d'unités légales, phénomène qui concerne près de 70 % des salariés du privé, nous a conduits à nous interroger sur la signification même du terme « entreprise ». Or, sans véritablement définir l'entreprise, c'est l'affirmation de ces trois niveaux du groupe, de l'entreprise unité légale et de l'établissement, qui se dégage dans la négociation d'entreprise, telle que l'ont façonnée les réformes récentes du droit du travail. On peut ainsi penser que la pratique de la négociation dans l'entreprise peut apporter un éclairage sur cette dernière, en fonction de l'accent mis sur les thèmes que la négociation obligatoire y a imposés et des niveaux auxquels ces thèmes sont négociés dans un jeu entre les trois niveaux consacrés par les réformes.

L'enquête REPONSE apporte ici de précieux éléments dans l'analyse de cette pratique, à partir de la vision qu'en donnent les enquêtés dans leurs réponses aux questions qui leur sont posées sur la négociation d'entreprise saisie à partir de l'établissement. Deux dimensions se dégagent ainsi dans les questionnaires soumis aux enquêtés et, en premier lieu, aux représentants des directions, en étant croisées avec les trois niveaux possibles de négociation ouverts par la législation. La première est celle des thématiques de la négociation, en partant, dans le questionnaire, des négociations obligatoires que la loi de 2015 a regroupé en trois blocs, sur les salaires et les conditions de travail, la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle, et enfin la gestion des compétences et la formation. La seconde se prolonge dans le questionnement sur l'organisation des services de ressources humaines et de la représentation syndicale, c'est-à-dire sur l'organisation des négociateurs et des moyens de la négociation. Ainsi, pour engager un profilage des formes d'entreprise dessinées par la négociation, la mise en œuvre d'une analyse en composantes multiples (ACM) sur ces deux dimensions fournissant les variables actives de l'analyse.

En envisageant cette ACM de l'enquête REPONSE comme une première classification des établissements sous l'angle des formes prises par la négociation, la démarche monographique envisagée dans une seconde étape (chapitres 4 et 5) à partir de cas sélectionnés dans les classes identifiées par l'ACM ne se réduit pas à une illustration des caractéristiques mises au jour dans la première étape, par le « vécu » des acteurs. Elle s'inscrit dans le prolongement de cette première classification, en visant à approfondir le profilage réalisé par l'ACM, à travers l'analyse de la *singularité* des configurations prises par la négociation dans les cas étudiés et, peut-être, d'imaginer des éléments nouveaux à introduire dans les prochaines vagues de REPONSE de manière à affiner ce profilage sur la totalité des établissements enquêtés. À cet égard, le dendrogramme issu d'une opération de classification ascendante hiérarchique (graphique 3.5) donne une vue d'ensemble sur une démarche articulant traitements statistiques et investigations monographiques. En effet, il montre une classification dont les classes mises au jour par les traitements statistiques ne constituent qu'une étape, en suggérant une poursuite du processus jusqu'à une identification des caractéristiques singulières de chaque établissement. Les classes analysées dans le présent chapitre se présentent alors moins comme des ensembles homogènes, au sein desquels les investigations monographiques aboutiraient à une caractérisation plus précise de la classe tirée de l'observation du fonctionnement d'un individu, que comme un premier profilage préalable à un approfondissement des singularités de chaque individu.

L'analyse en composantes multiples, accompagnée d'un traitement par analyse factorielle et de la réalisation d'une classification hiérarchique ascendante seront présentés dans un premier temps (1).

Cette analyse factorielle permet, après avoir mobilisé une classification ascendante hiérarchique, d'opposer des configurations typiques de négociation collective qui ont été identifiées en quatre grandes catégories (2). Les configurations sont ensuite confirmées par une visualisation alternative des données au moyen de l'algorithme de réduction de dimensionnalité non supervisée T-SNE (encadré 1).

Dans un troisième temps, plus analytique, les caractéristiques spatiales et productives des entreprises sont envisagées à travers un appariement des données de REPONSE avec les celles du dispositif CLAP et de l'enquête LIFI<sup>37</sup>. Les démarches et les hypothèses formulées dans ce cadre sont la base d'une modélisation permettant de prédire l'appartenance des

---

<sup>37</sup>. Les détails méthodologiques de l'appariement sont reportés dans l'annexe, partie 1.

établissements aux configurations de négociation identifiées précédemment en se fondant sur une distinction entre entreprises « clones » et « non clones » (3).

La dernière partie du chapitre conduit à expliciter les étapes de l'articulation méthodologique suivie entre analyse quantitative et recherche qualitative pour rendre compte de la démarche d'ensemble et du choix des établissements associés aux monographies (4).

## **1. Décrire l'espace des négociations collectives<sup>38</sup>**

### ***1.1. Analyse des correspondances multiples***

Afin de saisir l'espace des négociations collectives, nous avons eu recours à une analyse des correspondances multiples. Cette technique descriptive permet de résumer l'information contenue dans un grand nombre de variables dans le but de faciliter l'interprétation des corrélations existantes entre elles<sup>39</sup>.

#### *Les variables de l'ACM*

La liste des variables incluses dans l'analyse factorielle a été établie grâce à l'expertise des chercheurs participant au projet. L'analyse des correspondances multiples mobilise 73 modalités actives qui couvrent deux dimensions : d'une part, les négociations (thèmes et niveau de négociation) et d'autre part les négociateurs (représentants de la direction et du personnel, autres acteurs, etc.) et les moyens de la négociation (BDES, service ressources humaines). Les résultats sont éclairés au moyen de variables illustratives qui ne participent pas à la formation des axes et portent sur l'établissement lui-même (caractéristiques économiques, présence d'organisation(s) syndicale(s), secteur d'activité).

#### Thématiques et niveaux de négociation

Le premier bloc de variables est composé de variables croisant les thématiques des négociations qui ont eu lieu dans les trois ans avant l'enquête et le niveau auquel ces négociations se sont déroulées : au niveau local de l'établissement ; au niveau supérieur de l'entreprise ; au double niveau de l'établissement et de l'entreprise ; absence de négociation ou NSP ou inconnu. Pour chacune des 11 thématiques de négociation listées dans le questionnaire REPONSE, 4 variables sont donc créées sur le modèle suivant :

- Thématique négociée au niveau local uniquement (*i.e.* au niveau de l'établissement) ;

---

<sup>38</sup>. Cette partie a été rédigée par Marion Plault.

<sup>39</sup>. Les modalités présentant des effectifs faibles (inférieurs à 5 %) ont été regroupées afin de ne pas déformer abusivement le plan factoriel. L'ACM a été réalisé sur des données non pondérées. Les détails concernant le traitement de l'ACM sont disponibles dans l'annexe, partie 1.

- Thématique négociée au niveau supérieur à l'établissement uniquement (*i.e.* au niveau de l'entreprise ou de l'UES) ;
- Thématique négociée à la fois au niveau local et au niveau supérieur ;
- Thématique non négociée.

Au total, ce bloc de variables regroupe 44 modalités (tableau 3.1).

Les thématiques des négociations collectives sont fortement marquées par les obligations légales. Ainsi, les salaires, primes, et autres indemnités sont la thématique la plus souvent négociée : un tiers des représentants de la direction a déclaré que leur établissement a mené au moins une négociation sur cette thématique entre 2014 et 2016. Et un quart des représentants de la direction fait état d'une négociation autour de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes. Ces deux thématiques doivent faire l'objet d'une négociation au moins une fois tous les quatre ans dans les entreprises d'au moins 50 salariés et dans celles de moins de 50 salariés où un délégué du personnel a été désigné en qualité de délégué syndical. De même, comme le souligne la Dares, la négociation autour de la protection sociale complémentaire a été largement favorisée par la loi du 4 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi qui demande aux entreprises de proposer à leurs salariés des contrats collectifs de complémentaire santé (Dares, 2019). Il est donc logique de constater que cette thématique ait fait, selon les représentants de la direction, l'objet de négociations dans un établissement sur quatre. À l'inverse, les qualifications, classifications et carrières et les changements technologiques et organisationnels sont les thématiques les moins négociées (14 %) et des négociations autour de l'emploi ne sont rapportées que par 20 % représentants de la direction. Pourtant il convient de rappeler que des négociations sur l'emploi et les parcours professionnels doivent être engagées au moins une fois tous les quatre ans dans les entreprises ou groupes d'entreprises d'au moins 300 salariés et dans les entreprises ou groupes d'entreprises d'au moins 300 salariés de dimension communautaire<sup>40</sup> qui comportent au moins un établissement d'au moins 150 salariés en France.

---

<sup>40</sup>. Article L2341-1 modifié par [loi n°2012-387 du 22 mars 2012 - art. 43](#) : « [...] on entend par entreprise de dimension communautaire l'entreprise ou l'organisme qui emploie au moins mille salariés dans les États membres de la Communauté européenne ou de l'Espace économique européen et qui comporte au moins un établissement employant au moins cent cinquante salariés dans au moins deux de ces États ». Article L2341-2 modifié par [loi n°2012-387 du 22 mars 2012 - art. 43](#) : « [...] on entend par groupe d'entreprises de dimension communautaire, le groupe, au sens de l'article L. 2331-1, satisfaisant aux conditions d'effectifs et d'activité mentionnées à l'article L. 2341-1 et comportant au moins une entreprise employant au moins cent cinquante salariés dans au moins deux des États mentionnés à ce même article. »

**Tableau 3.1.****Les thèmes de négociation collective sur la période 2014-2016 et leur niveau de négociation**

	Négociations		Négociations au niveau de l'établissement seulement		Négociations au niveau de l'entreprise seulement		Négociations au niveau de l'établissement et de l'entreprise	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Les salaires, primes, et autres indemnités	62 129	32%	16 833	9%	34 036	17%	11 260	6%
L'égalité professionnelle entre femmes et hommes	51 339	26%	11947	6%	29535	15%	9857	5%
La protection sociale complémentaire	50 563	26%	13012	7%	28222	14%	9329	5%
Les conditions de travail (sécurité, risques psychosociaux, pénibilité, santé...)	49 437	25%	13085	7%	26016	13%	10336	5%
L'épargne salariale (y compris intéressement, participation)	42 045	21%	10805	6%	23556	12%	7684	4%
L'emploi (y compris négociations sur PSE, maintien de l'emploi, contrat de génération, travailleurs handicapés)	40 078	20%	8060	4%	24601	13%	7417	4%
Le droit d'expression et la représentation des salariés, le droit syndical	31 618	16%	6046	3%	19877	10%	5695	3%
Le temps de travail	35 911	18%	10070	5%	19207	10%	6634	3%
La formation professionnelle	39 907	20%	9375	5%	22214	11%	8318	4%
Les qualifications, classifications, carrières	27 937	14%	5984	3%	17222	9%	4731	2%
Les changements technologiques ou organisationnels	27 707	14%	5990	3%	16789	9%	4928	3%

Lecture : dans 32 % des établissements le représentant de la direction déclare au moins une négociation collective sur la période 2014-2016 sur le thème des salaires, primes et autres indemnités (que ce soit au niveau de l'établissement, de l'entreprise, ou de l'unité économique et sociale). Dans 9 % des établissements le représentant de la direction déclare une négociation de cette thématique au niveau local uniquement.

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

Source : Dares, enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) 2017, volet « représentants de la direction » ; données pondérées.

Il n'existe pas de partition entre les niveaux de négociations selon les thématiques. On remarque seulement que l'emploi et le droit d'expression/représentation des salariés/droit syndical sont des thématiques moins souvent négociées au niveau local de l'établissement, à l'inverse du temps de travail, des salaires, des conditions de travail de la protection sociale complémentaire et de l'épargne salariale.

### Acteurs et moyens de la négociation collective

Le second groupe de variables actives porte sur les acteurs et les moyens de la négociation (tableau 3.2). Il s'agit de déterminer si des instances syndicales<sup>41</sup> d'une part et élues<sup>42</sup> d'autre part sont présentes au niveau de l'établissement et/ou de l'entreprise ; si d'autres acteurs ont participé aux négociations (experts de la branche, experts externes ou internes, Inspection du travail ou Direccte) ; si l'établissement dispose d'un service de ressources humaines et, le cas échéant, à quel niveau ; et si une base de données économiques et sociales est mise en place dans l'établissement. Ce groupe de variables rassemble 29 modalités.

Dans près d'un quart des établissements, les représentants de la direction déclarent la présence d'une instance syndicale locale, c'est-à-dire d'un délégué syndical, d'un représentant d'une organisation syndicale ou d'un salarié mandaté par une organisation syndicale dans les trois dernières années pour mener une négociation collective. La représentation syndicale est assurée par un délégué syndical à un niveau supérieur à celui de l'établissement (entreprise ou UES) dans un tiers des établissements. Dans quatre établissements sur dix des instances sont élues uniquement au niveau local et dans 29 % d'entre eux des instances sont élues au niveau supérieur à celui de l'établissement.

---

<sup>41</sup>. Délégués syndicaux principalement.

<sup>42</sup>. Délégué du personnel, CHSCT, etc.

**Tableau 3.2. Les acteurs potentiels de la négociation collective**

		Pourcentage
<b>Instances syndicales</b>	Présence, dans l'établissement, d'un délégué syndical, 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	24%
	Présence d'un délégué syndical dans l'entreprise ou dans l'UES	34%
<b>Instances élues</b>	Présence d'instances élues au niveau de l'établissement uniquement	41%
	Présence d'instances élues au niveau supérieur à celui de l'établissement (y compris comité de groupe, comité central d'entreprise, comité de groupe européen)	29%
<b>Service de ressources humaines</b>	Formel, au niveau local de l'établissement	42%
	Informel, au niveau local de l'établissement	20%
	Formel, à un autre niveau que celui l'établissement uniquement	24%
	Pas de service RH	14%
<b>Autres acteurs des négociations</b>	Acteurs de la branche (CCI, CCA, organisation d'employeurs, experts de la branche)	4%
	Experts externes (consultants, experts privés)	9%
	Experts internes à l'entreprise (hors négociateurs, juridique, RH ...)	12%
	Inspection du travail ou Direccte	4%
<b>Base de données économiques et sociales*</b>	En place	27%
	En cours d'élaboration	5%
	Non	52 %
	Non réponse	17 %

Lecture : dans 24 % des établissements les représentants de la direction déclarent la présence d'au moins un délégué syndical, un représentant de section syndicale ou un salarié mandaté par une organisation syndicale pour mener une négociation collective sur la période 2014-2016.

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

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).

\* Note : le pourcentage d'établissements ayant mis au moins une BDES est calculé à partir de la base de données « Représentants du personnel » qui compte 2891 répondants ; données pondérées.

À partir des questions portant sur le service des ressources humaines, il est possible de savoir si un tel service se trouve au sein de l'établissement ou à un niveau supérieur à celui-ci et s'il est formellement identifié. La question sur les fonctions du répondant à l'enquête REPONSE permet de compléter cette information. Selon les représentants de la direction, dans quatre établissements sur dix, un service de ressources humaines est implanté au niveau local (42 %). Dans 24 % d'entre eux il n'existe un tel service qu'au niveau différent que celui de l'établissement (au niveau de l'entreprise, d'un autre établissement de l'entreprise, du groupe ou externalisé). Dans 20 % des établissements, les fonctions de ressources humaines sont prises en charge au niveau local sans que le représentant de la direction n'identifie formellement ce service. Seuls 14 % des représentants de la direction déclarent ne pas disposer d'un service de

ressources humaines (formel ou informel), au niveau de l'établissement ou à un niveau supérieur (entreprise ou UES).

La participation d'autres acteurs aux négociations collectives n'est pas la norme puisque seuls 12 % des représentants de direction déclarent avoir effectué au moins une négociation collective entre 2014 et 2016 en présence d'experts internes à l'entreprise. La participation d'acteurs extérieurs est encore plus rare : 9 % des établissements ont fait participer des consultants ou experts privés aux négociations ; seuls 4 % ont eu recours à des acteurs de leur branche professionnelle – une part identique à celle des établissements qui ont eu recours aux services de l'État (inspection du travail ou Direccte).

La Base de données économiques et sociales (BDES) constitue l'un des moyens autour duquel peuvent se dérouler les négociations collectives et elle est obligatoire dans les établissements d'au moins 50 salariés. Selon les représentants du personnel elle est opérationnelle dans 27 % et est en cours d'élaboration dans 5 % d'entre eux.

#### Les variables illustratives

Les variables illustratives permettent de caractériser les configurations de négociations selon les caractéristiques de l'établissement et de l'entreprise. Nous utilisons les données du bloc « structure de l'établissement » sur les caractéristiques de l'entreprise à laquelle est rattaché l'établissement, ainsi que les blocs portant sur la structure des IRP. Dans un second temps, à partir des données LIFI, nous analyserons aussi en quoi les réponses aux questions en matière de négociation peuvent éclairer le partage entre groupe, entreprise et établissement<sup>43</sup>.

La liste des variables illustratives est la suivante :

- Compteur de thématiques négociées ;
- Présence d'au moins une organisation syndicale dans l'établissement ;
- Mono ou multi-établissement ;
- Secteur d'activité ;
- Taille de l'entreprise ;
- Taille de l'établissement ;
- Fréquence des négociations jugées « tendues ».

D'autres variables comme la région d'implantation de l'établissement, la présence de délégués syndicaux, l'autonomie de l'établissement en matière d'investissement, d'emploi et de politique salariale, le fait que l'établissement soit un siège, une tête de groupe ou appartienne à une UES,

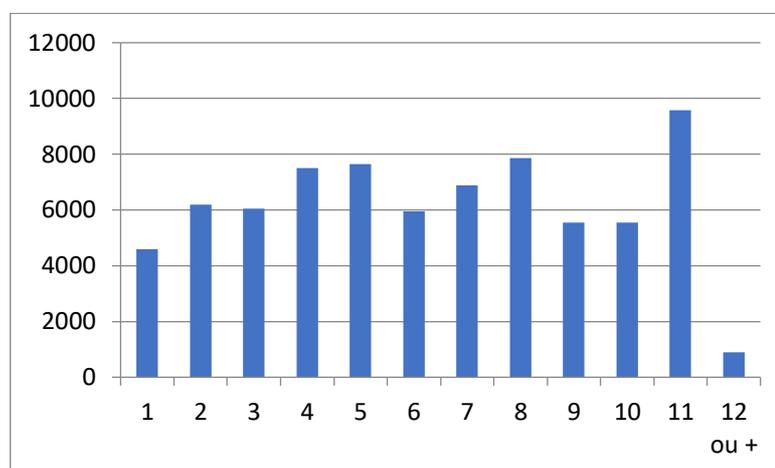
---

<sup>43</sup>. Les détails de l'appariement entre les données REPONSE et LIFI sont illustrés en annexe, dans la partie 1.

le climat social, la proportion d'intérimaires, etc. ont été testées, mais ne ressortent pas de façon significative.

Selon les représentants de la direction, les établissements ont négocié en moyenne 2,4 thématiques entre 2014 et 2016. Cette moyenne est tirée vers le bas par les 62 % de représentants de la direction qui ont déclaré n'avoir mené aucune négociation collective dans les trois années qui précèdent l'enquête (graphique 3.1). Si l'on exclut ces établissements, le nombre moyen de thématiques négociées parmi les établissements qui ont mené des négociations s'établit à 6,35. La moitié de ces établissements a négocié 6 thématiques ou moins, 22 % ont négocié 10 thématiques ou plus.

**Graphique 3.1. Distribution des observations selon le nombre de thématiques négociées**



Lecture : dans 4604 établissements les représentants de la direction déclarent avoir négocié autour d'une seule thématique sur la période 2014-2016.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus des secteurs marchand et associatif (hors agriculture) dans lesquels les représentants ont déclaré une négociation sur au moins une thématique ; France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) 2017, volet « représentants de la direction ». Note : données pondérées.

La moitié des représentants de la direction déclarent relever d'un multi-établissement (tableau 3.3) : leur établissement appartient à une entreprise qui détient d'autres établissements sur le territoire français. Les trois-quarts représentants de la direction exercent dans des établissements comptant moins de 50 salariés ; 10 % 100 salariés ou plus. Parallèlement, plus de la moitié des représentants de la direction travaillent dans des entreprises qui rassemblent moins de 50 salariés ; un quart 300 salariés ou plus.

**Tableau 3.3. Les variables illustratives de l'ACM : tris à plat**

		Pourcentage
<b>Présence d'au moins une organisation syndicale dans l'établissement</b>		22 %
<b>Mono ou multi-établissement</b>	Mono établissement	50%
	Multi établissement	50%
<b>Taille de l'établissement</b>	11-19 salariés	39%
	20-49 salariés	38%
	50-99 salariés	13%
	100 salariés et plus	10%
<b>Taille de l'entreprise</b>	11-49 salariés	55%
	50-299 salariés	21%
	300 salariés et plus	25%
<b>Négociations jugées tendues</b>	Jamais	11%
	Parfois	19%
	Souvent ou toujours	23%
	NSP ou non réponse	65%

Lecture : dans 22 % des établissements les représentants de la direction déclarent la présence d'au moins une organisation syndicale.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus des secteurs marchand et associatif (hors agriculture) qui ont négocié autour d'au moins une thématique ; France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) 2017, volet « représentants de la direction » ; données pondérées.

Le tableau 3.4 décrit la répartition des établissements par secteur d'activité. Grâce à la variable APE qui décrit précisément l'activité des établissements et qui est disponible dans l'enquête REPONSE par le biais du CASD, il a été possible de sélectionner des domaines d'activité particulièrement intéressants en vue d'investigations monographiques (en italique dans le tableau).

Le caractère mono ou multi de l'établissement est intégré à l'ACM comme variable illustrative, mais, indirectement, il participe bien à la structuration des deux premiers axes de l'ACM. Pour rappel, les entreprises situées et les entreprises en surplomb sont par définition des multi-établissements. Toutefois le caractère mono ou multi de l'établissement ne semble pas écraser les autres variables : d'abord en raison du fait que seul 64 % des entreprises absentes et 74 % des entreprises locales sont des mono-établissements ; ensuite, parce qu'on a réalisé des ACM uniquement sur les multi-établissements qui ont confirmé nos grands axes d'analyse. Il est cependant évident qu'il constitue un élément majeur de compréhension des niveaux de négociation.

**Tableau 3.4. Les établissements de l'enquête REPONSE : répartition par secteur d'activité**

	Pourcentage
Industrie alimentaire	17%
Énergie, autres produits indus.	12%
<i>dont métallurgie</i>	0%
Fab. d'équipements, de matériel de transp.	2%
<i>dont industrie automobile</i>	<1%
Construction	10%
<i>dont travaux publics</i>	2%
Commerce	20%
<i>dont grande distribution</i>	2%
Transports et entreposage	6%
<i>dont transports</i>	6%
Information et communication	3%
Finance, assurance, immobilier	4%
<i>dont banques et assurances</i>	3%
Activités scientifiques, techniques, services de soutien	13%
Enseignement, santé, action sociale	17%
<i>dont hébergement médico-social et social</i>	4%
Autres activités de service	4%
<i>dont services aux personnes</i>	5%

Lecture : dans 17 % des établissements les représentants de la direction déclarent que leur établissement relève de l'industrie alimentaire.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus des secteurs marchand et associatif (hors agriculture) qui ont négocié autour d'au moins une thématique ; France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) 2017, volet « représentants de la direction » ; données pondérées.

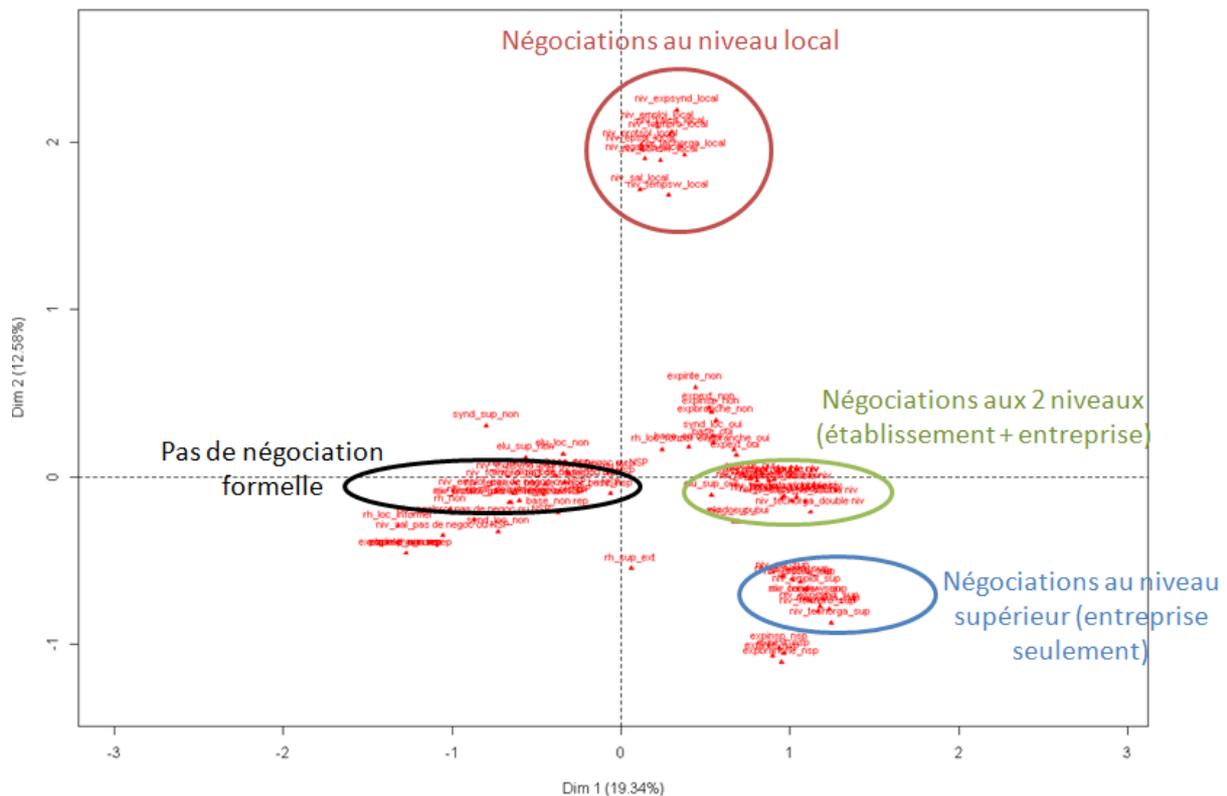
### ***1.2. L'espace des négociations collectives : analyse factorielle des correspondances***

Après avoir décrit les variables utilisées dans l'ACM, intéressons-nous maintenant aux résultats de celle-ci<sup>44</sup>. Le plan factoriel représentant les deux premiers axes est principalement structuré par les variables qui combinent thématique et niveau de négociation, et en particulier par les thématiques les plus souvent négociées que constituent le salaire et l'égalité professionnelle

<sup>44</sup>. Seuls les deux premiers axes de l'ACM ont été retenus dans l'analyse ; ils représentent respectivement 19 % et 13 % de l'inertie totale du jeu de données. Le troisième axe représente 11 % de l'inertie totale du jeu de données. Il oppose les établissements qui négocient à la fois au niveau de l'établissement et au niveau de l'entreprise ou de l'UES à ceux qui ont mené des négociations uniquement au niveau local ou uniquement au niveau supérieur. Les détails sur les traitements de l'ACM sont illustrés en annexe, dans la partie 1.

entre femmes et hommes (graphique 3.2). La participation d'autres acteurs<sup>45</sup> aux négociations contribue également à la formation du premier axe alors que la présence d'instances syndicales ou locales, la localisation des services de ressources humaines et la présence d'une base de données économiques et sociales apparaissent comme secondaires.

**Graphique 3.2. ACM : graphique des modalités, axes 1 et 2. Thématiques et niveaux de la négociation collective**



Lecture : les établissements qui ne négocient pas formellement s'opposent sur le premier axe du plan factoriel (gauche/droite) aux établissements qui ont mené des négociations au cours des trois années qui précèdent l'enquête. Les établissements qui négocient au niveau local s'opposent aux autres établissements sur le deuxième axe du plan factoriel (haut/bas).

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

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 non pondérées.

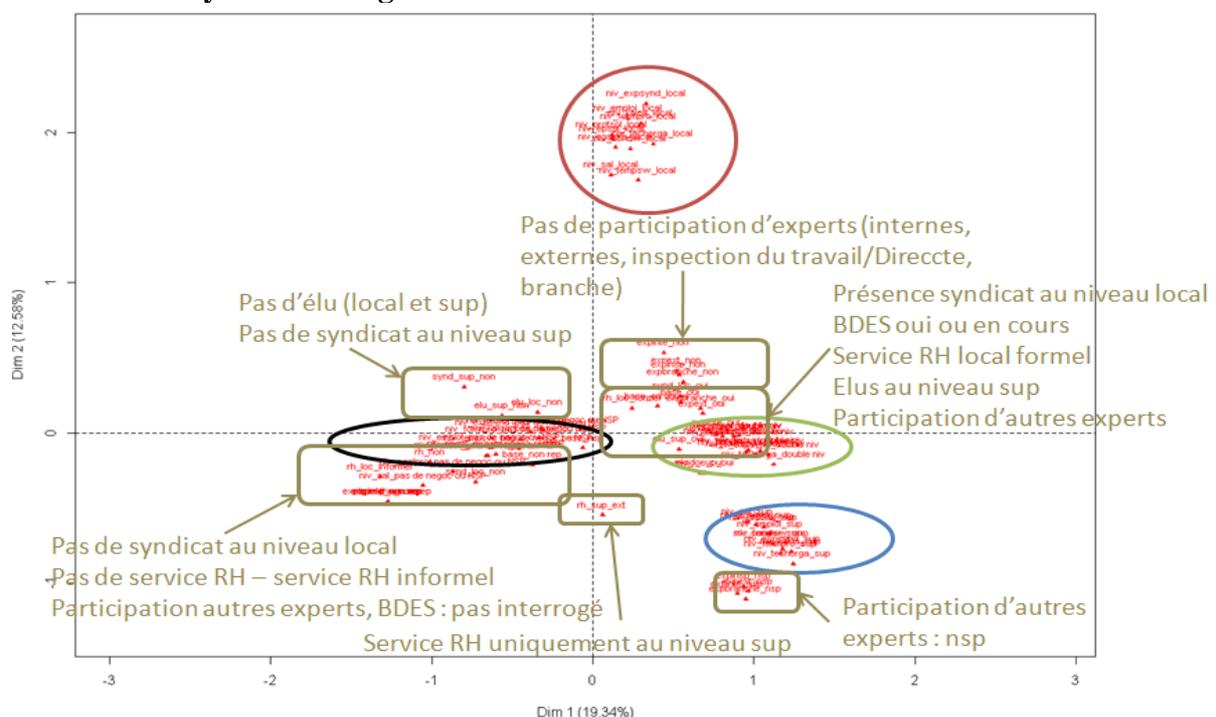
Le premier axe du plan factoriel oppose des établissements dans lesquels les représentants de la direction n'ont déclaré aucune négociation dans les trois années qui précèdent l'enquête (à gauche du graphique) à des établissements dans lesquels les représentants de la direction font état de négociations collectives sur les différentes thématiques (à droite du graphique). A gauche du graphique se situent également les établissements qui ne

<sup>45</sup>. Experts internes ou externes à l'entreprise, experts de la branche et experts de la Direccte ou de l'inspection du travail.

disposent pas de services de ressources humaines formels ni d'instances syndicales et d'instances élues, que cela soit au niveau de l'établissement ou à un niveau supérieur. A droite du graphique sont positionnés des établissements plus grands et plus structurés : leurs acteurs et moyens de négociation sont plus développés et diversifiés.

Le deuxième axe oppose les établissements au sein desquels les représentants de la direction ont déclaré des négociations uniquement au niveau local au cours des trois années qui précèdent l'enquête – *i.e.* des établissements où les négociations se sont déroulées exclusivement au niveau de l'établissement – aux autres établissements. Les établissements représentés en haut du graphique se caractérisent par l'absence de participation d'experts de la branche aux négociations et par une présence syndicale locale. Les établissements situés en bas du graphique forment un groupe hétérogène qui rassemble à la fois des établissements sans négociation collective formelle et des établissements d'entreprises multi-établissements qui négocient au niveau de l'entreprise ou de l'UES, de façon exclusive ou non. Ces établissements ne présentent par ailleurs pas de service de ressources humaines formellement identifié au niveau local, ce dernier pouvant être absent, informel ou relever uniquement du niveau supérieur à celui de l'établissement.

**Graphique 3.3. ACM : graphique des modalités, axes 1 et 2.**  
**Acteurs et moyens de la négociation collective**



Lecture : les établissements sans instance syndicale ni instance élue et sans service de ressources humaines s'opposent sur le premier axe du plan factoriel (gauche/droite) aux autres établissements.

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

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 non pondérées.

### ***1.3 Quelques enseignements de l'analyse factorielle***

#### *Une homogénéité du niveau de négociation*

L'axe structurant des abscisses de l'ACM oppose les établissements dans lesquels les représentants de la direction ont déclaré avoir mené des négociations collectives entre 2014 et 2016 à ceux qui ont déclaré ne pas en avoir mené. Le niveau de négociation est stable quelle que soit la thématique de négociation. Ce n'est donc pas la thématique de négociation qui est centrale, mais le niveau auquel elle se déroule. L'hypothèse selon laquelle certaines thématiques pourraient être négociées à un niveau qui leur serait propre n'est pas confirmée par l'ACM<sup>46</sup>.

#### *L'organe préside la fonction*

Les représentants de la direction déclarent plus souvent la tenue de négociations dans les établissements où se trouvent de potentiels négociateurs, du côté de la direction comme du côté des représentants du personnel. La présence de négociateurs semble transcender la distinction entre les mono-établissements et les multi-établissements, ainsi que leur taille : des représentants du personnel pourraient ouvrir une dynamique de négociation y compris au sein de mono-établissements de petite taille. Cela rejoint les conclusions de la Dares soulignant que « les négociations collectives au sens strict sont surtout menées par les délégués syndicaux » (Daniel 2019, p. 1). Ainsi, « en 2015, 15 % des entreprises de dix salariés ou plus du secteur marchand ont engagé des négociations collectives. Cette proportion atteint 86 % dans les entreprises dotées de délégués syndicaux. » (Crifo et Rébérioux, 2019, p. 27). La chance de trouver un négociateur sera faible dans un petit établissement, mais dès lors qu'il y aurait au moins un négociateur, la négociation peut potentiellement porter sur un grand nombre de thématiques (Dumoulin, 2019).

#### *L'outillage de la négociation*

Selon le niveau où elles se déroulent (local et/ou supérieur), les négociations collectives ne font pas appel aux mêmes outils de négociation. Les négociations menées au niveau local uniquement pourraient être associées à un outillage plus frustré en termes de recours aux experts, à la BDES comparativement aux négociations qui se déroulent à un niveau supérieur ou à un double niveau. Les résultats de l'ACM nous conduisent également à formuler une autre

---

<sup>46</sup>. Les précisions sur les établissements des quatre classes sont illustrées en annexe, dans la partie 1.

question : les négociations au niveau supérieur peuvent-elles s'apparenter à un pilotage par le haut en l'absence de service de ressources humaines implanté dans l'établissement et/ou d'institutions représentatives locales ?

## 2. Quatre profils de négociation<sup>47</sup>

Ces constats posés, il s'agit maintenant de dresser un panorama des principales combinaisons typiques des négociations collectives dans les différents établissements de l'enquête REPONSE 2017. Pour ce faire, nous réalisons une classification ascendante hiérarchique (CAH) sur les trois premiers axes factoriels de l'analyse des correspondances multiples précédemment décrite. La typologie obtenue met en avant la diversité des pratiques de négociation collective, en permettant d'identifier quatre classes d'établissements partageant un certain nombre de similarités.

Le premier degré d'analyse oppose les établissements qui ne négocient pas (groupe 1) à ceux qui négocient (groupes 2, 3 et 4). Le second degré d'analyse distingue le niveau auquel les négociations sont menées (localement, au niveau supérieur à celui de l'établissement ou les deux). La première configuration correspond à des *entreprises absentes* de la négociation ; cette configuration est la plus fréquente et correspond à une absence de négociation collective formelle et saisissable à travers l'enquête REPONSE. La deuxième configuration renvoie à une négociation principalement localisée au niveau de l'établissement (les *entreprises locales*). La troisième configuration rassemble des établissements au sein desquels les négociations portent à la fois au niveau local de l'établissement et à un niveau supérieur à celui-ci : nous parlons alors d'*entreprises situées*. Les établissements relevant de la quatrième configuration mènent des négociations principalement au niveau de l'entreprise, ce qui nous conduit à les qualifier d'*entreprises en surplomb*.

Les périmètres de ces quatre typologies sont représentés sur le plan factoriel dans le graphique 3.4. et leur différenciation peut s'apprécier à partir du dendrogramme illustré en graphique 3.5. Le dendrogramme, représentation graphique sous forme d'arbre binaire ou hiérarchique, indique les agrégations successives jusqu'à réunion en une seule classe de tous les individus de l'analyse (les établissements REPONSE dans notre cas).

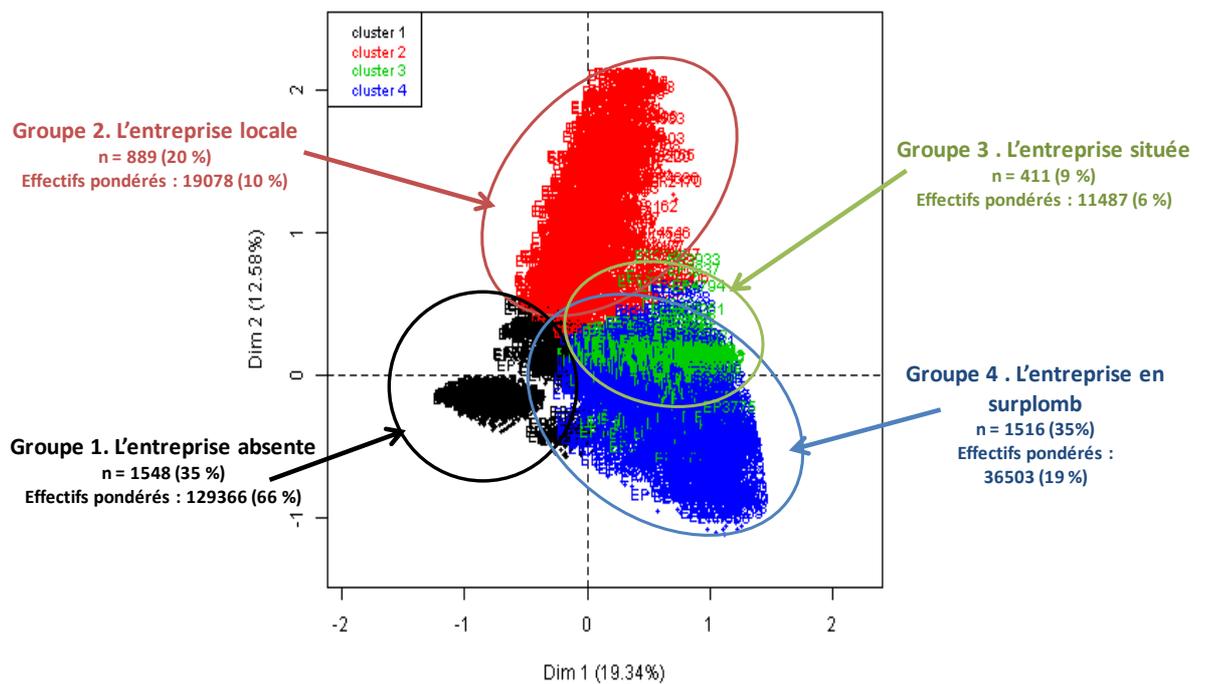
Les caractéristiques spécifiques de chaque groupe de la typologie seront détaillées plus bas, pendant que la caractérisation des profils d'établissements au regard de leur configuration de négociation est illustrée en annexe dans la partie 1 (paragraphe 3). En particulier dans cette

---

<sup>47</sup>. Cette partie a été rédigée par Marion Plault.

partie de l'annexe sont détaillées les fréquences de thématiques de négociation par classe dans le tableau 6, les acteurs et les moyens de négociateurs selon la répartition par classe dans le tableau 7. Enfin, est reporté le détail de la fréquence de variables illustratives de l'ACM (taille de l'établissement et de l'entreprise, mono ou multi établissement, présence de négociations tendues, présence d'au moins une organisation syndicale et nombre moyen de thématiques négociées) par classe dans le tableau 8.

### Graphique 3.4. Classification : représentation sur le plan factoriel

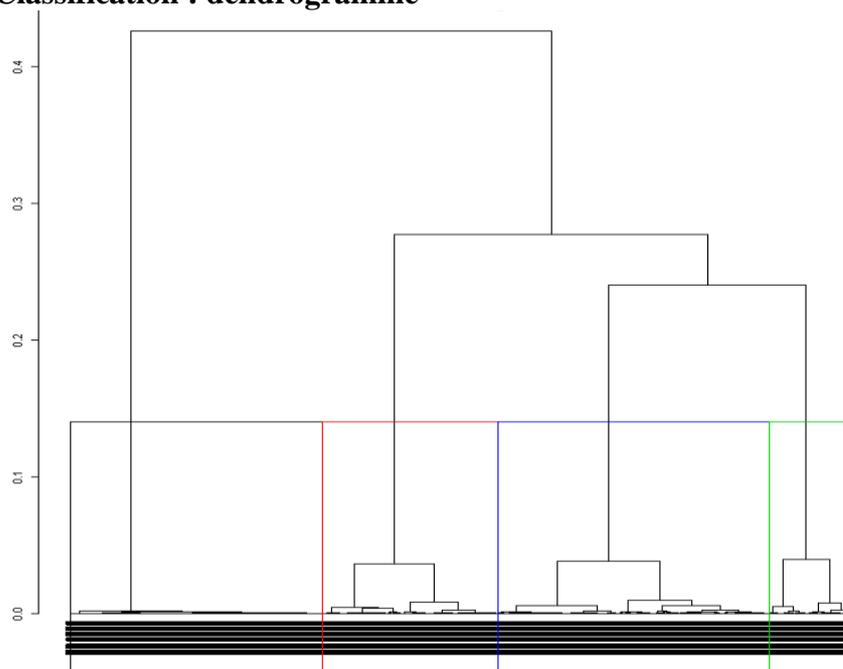


Lecture : le groupe des établissements sans négociation formelle regroupe 36 % des établissements de l'enquête REPONSE 2017.

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

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).

### Graphique 3.5. Classification : dendrogramme



Lecture : le groupe 1 (entreprises absentes) correspond à l'espace délimité par un trait noir à gauche du graphique. Le dendrogramme ne permet pas de distinguer de sous-groupe, ce qui signifie que ce groupe est très homogène du point de vue des caractéristiques qui nous intéressent (ou plutôt de l'absence de ces caractéristiques). Le deuxième groupe, en rouge, correspond à celui des entreprises locales. Il est lui-même composé de deux grands sous-groupes. Le troisième groupe, matérialisé par un trait bleu est celui des entreprises en surplomb. Le quatrième groupe, en vert, est le plus petit : il correspond au groupe des entreprises situées.

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

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).

Note : données non pondérées.

Le dendrogramme permet de projeter sur un graphique les résultats de la classification ascendante hiérarchique, pour présenter le processus de différenciation progressive des classes à travers les diverses étapes suivies dans le regroupement des individus. L'arbre montre non seulement les liaisons entre les classes qui se dégagent dans l'analyse, mais restitue leur niveau de proximité à travers la longueur des branches, celle-ci étant proportionnelle à la distance entre les deux groupes identifiés. Ainsi, la différenciation entre établissements sans négociation et avec négociation est fondamentale, précédant la séparation, sur la branche gauche, entre d'une part un groupe d'établissement négociant au seul niveau de l'établissement et à la fois au niveau établissement et un niveau supérieur à l'établissement, et, d'autre part, les établissements à négociation de niveau supérieur uniquement. Cela suggère que la classe se caractérisant par des négociations niveau établissement et niveau supérieur est plus proche de la classe négociation exclusivement dans l'établissement, que de la classe négociation exclusivement au niveau supérieur. En poursuivant le processus de classification, le dendrogramme suggère que les classes constituent des profils terminaux par la proximité des profils d'établissement qui les composent. Mais il suggère également que ces profils terminaux ne sont pas des ensembles

homogènes, dans la mesure où ils se ramifient à leur tour en une pluralité de profils en allant jusqu'aux profils singuliers à chaque entreprise.

### ***Profil 1 : les entreprises absentes***

Le premier groupe d'établissements rassemble des structures au sein desquelles les représentants de la direction de ces établissements ont déclaré avoir très peu ou pas négocié de façon formelle au cours des trois années qui précèdent l'enquête : dans plus de neuf établissements sur dix il n'est fait état d'aucune négociation. C'est pourquoi nous parlons d'*entreprises absentes* pour caractériser les négociations collectives au sein de ce groupe. Cette première configuration de négociation est la plus fréquente puisqu'elle concerne 66 % des établissements français de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) et 39 % des salariés. Les deux tiers des établissements de ce groupe sont des mono-établissements ; 36 % sont des multi-établissements (contre 50 % en moyenne dans l'ensemble de l'échantillon). Il s'agit surtout de petites entreprises (les trois-quarts comptent moins de 50 salariés), souvent autonomes en matière d'investissement, d'emploi ou de politique salariale. 34 % ont un service de ressources humaines identifié au niveau local (*versus* 42 % pour l'ensemble des établissements) et 19 % à un autre niveau uniquement (autre établissement de l'entreprise, siège...) ; dans 29 % des cas, les fonctions de ressources humaines sont prises en charge au niveau local de façon informelle et 19 % des établissements n'ont aucun service de ressources humaines (14 % dans l'ensemble de l'échantillon). Seuls 7 % des représentants de la direction des établissements de ce groupe comptent au moins une organisation syndicale implantée en leur sein. Un tiers des établissements dispose d'une ou de plusieurs instances élues au niveau local, 15 % à un niveau supérieur. Le secteur d'activité de la construction est surreprésenté dans cette classe d'établissements.

Les représentants de la direction des établissements relevant des *entreprises absentes* ont pour point commun de n'avoir pas déclaré de négociation formelle dans l'enquête REPONSE. Pourtant, comme le montreront les monographies, certains de ces établissements ont bien mené une ou plusieurs négociations, ce qui tient d'une part à ce que l'absence de négociation s'entend ici d'un nombre de négociations proche de zéro, et, d'autre part, à d'éventuels décalages entre les données de REPONSE et les résultats de l'enquête monographique qui seront à interpréter.

## ***Profil 2 : les entreprises locales***

Le deuxième groupe d'établissements rassemble les structures au sein desquelles les représentants de la direction déclarent avoir presque toujours négocié au niveau de l'établissement. Cette configuration de négociations, dénommée *l'entreprise locale*, regroupe 10 % des établissements français et 18 % des salariés relevant du champ de l'enquête REPONSE 2017. En moyenne, 5,6 thématiques ont été négociées entre 2014 et 2016. Il s'agit de moyennes et de grandes entreprises (47 % ont 50 à 299 salariés, 15 % comptent 300 salariés ou plus<sup>48</sup>) qui sont organisées en mono-établissement dans 76 % des cas. Les trois-quarts des établissements ont un service de ressources humaines formellement identifié au niveau local et dans 58 % des établissements on relève la présence d'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 %). Selon les représentants du personnel, 42 % des établissements ont mis en œuvre ou élabore une BDES. Les secteurs industriels sont plus présents que dans les autres classes, à l'inverse des secteurs du commerce et de la construction.

Deux sous-groupes d'établissements relèvent de cette configuration de négociation. Dans le premier sous-groupe qui rassemble 7 *entreprises locales* sur 10, les établissements ont en commun le fait de ne pas avoir mis en place de BDES et d'avoir négocié sur un nombre moyen de thématiques (4 en moyenne entre 2014 et 2016). A l'inverse une BDES a été mise en œuvre dans la grande majorité des établissements du second sous-groupe qui s'avèrent par ailleurs avoir mené des négociations de façon beaucoup plus intense (en moyenne autour 8 thématiques entre 2014 et 2016).

Les établissements relevant de la configuration *entreprises locales* représentent un cas typique apparemment simple : il s'agit très majoritairement de mono-établissements qui négocient logiquement au niveau de l'établissement. Qu'est-ce qui les distingue des établissements du premier groupe ? Essentiellement la présence d'instances syndicales et d'un service de ressources humaines implantés au niveau local. A l'image du secteur industriel, il peut s'agir d'établissements qui ont une forte tradition syndicale et de négociation. Il reste également à envisager, par ailleurs, la question des établissements d'entreprises multi-établissements qui ne négocient qu'au niveau local (24 % des établissements du groupe) : quels

---

<sup>48</sup>. Dans l'ensemble de l'échantillon, 25 % des établissements relèvent d'entreprises de 50 à 299 salariés et 54 % d'entreprises de 300 salariés et plus.

sont les facteurs qui favorisent la concentration des négociations au niveau local pour les entreprises qui disposent de plusieurs établissements ? Les enquêtés ignorent-ils ce qui se passe au niveau entreprise ou groupe, ou leurs réponses n'ont font pas état ?

### ***Profil 3 : les entreprises situées***

La troisième configuration de négociation renvoie à des établissements au sein desquels les représentants de la direction ont déclaré avoir négocié à la fois au niveau de l'établissement et au niveau de l'entreprise ou de l'UES. Il n'existe pas de partition entre thématiques dont certaines seraient négociées au niveau local alors que d'autres le seraient au niveau de l'établissement : il s'agit bien d'une double négociation qui, lorsqu'elle a lieu, se déroule à la fois au niveau local et au niveau supérieur. Nous parlons alors d'*entreprises situées*, au sens où les établissements relevant de cette classe constituent pour leur entreprise des ancrages fortement connotés par leur environnement, une tradition spécifique etc. Cette configuration rassemble 6 % des établissements et 9 % des salariés relevant du champ de l'enquête. Par construction, les établissements de ce groupe sont tous des multi-établissements. Les grandes entreprises sont surreprésentées : 65 % comptent 300 salariés ou plus. En moyenne 7,2 thématiques ont été négociées dans les trois ans qui précèdent l'enquête. Comme dans le groupe précédent, 45 % des établissements ont mis en œuvre ou élabore une BDES. 57 % disposent d'un service de ressources humaines formellement identifié au niveau local, 38 % seulement hors de l'établissement uniquement. Ces parts sont respectivement de 42 % et 24 % dans l'ensemble des établissements relevant du champ de l'enquête. Les organisations syndicales sont présentes dans 44 % des établissements. Les délégués syndicaux sont plus souvent présents au niveau de l'entreprise ou de l'UES (dans 85 % des établissements) qu'à celui de l'établissement (48 %). Il en est de même pour les différentes instances élues. Les activités tertiaires relevant de l'administration, de la santé et de l'action sociale sont particulièrement présentes au sein de cette classe ; il en est de même pour le secteur des transports et de l'entreposage. À l'inverse, les établissements relevant du secteur industriel et de la construction sont moins présents dans ce groupe qu'en moyenne.

Ce double niveau de structuration des négociations collectives (qui ne concerne qu'une minorité des multi-établissements), indique probablement une structuration de l'entreprise ou du groupe dont dépend l'établissement, issue, par exemple, de l'intégration d'entreprises-établissements ayant une histoire longue, des productions spécifiques, un ancrage territorial important etc., et ayant conservé une autonomie importante. Cela se retrouve dans le cas de la

sidérurgie, où les établissements présents dans le périmètre de REPONSE appartiennent systématiquement à cette classe. Comme le montrera le cas Zinc Manga, l'établissement se révèle ainsi avoir le statut de société anonyme, conduisant à voir Zinc dont il dépend plus comme un groupe (holding ou entreprise dominante) que comme une entreprise à proprement parler (entreprise multi-établissement).

#### ***Profil 4 : les entreprises en surplomb***

La quatrième configuration de négociations rassemble des établissements au sein desquels les représentants de la direction ont déclaré la tenue de négociations uniquement au niveau supérieur à l'établissement. C'est pourquoi nous parlons d'*entreprises en surplomb*. Cette configuration est la plus fréquente parmi les établissements qui ont mené des négociations : elle concerne 19 % des établissements et 34 % des salariés relevant du champ de l'enquête. Les établissements de ce groupe partagent de nombreuses caractéristiques avec ceux du groupe précédent : il s'agit uniquement d'établissements relevant d'entreprises multi-établissements, 75 % des entreprises comptent 300 salariés ou plus (contre 50 % en moyenne), la moitié des établissements a mis en œuvre ou élabore une BDES, 49 % ont un service de ressources humaines identifié au niveau local et 48 % au niveau supérieur uniquement. La moitié des établissements compte au moins une organisation syndicale. La présence d'un délégué syndical est presque systématique au niveau de l'entreprise ou de l'UES (94%), mais beaucoup moins fréquente au niveau local (52 %). Les instances élues sont également plus souvent implantées à un niveau supérieur à celui de l'établissement. En moyenne 7,4 thématiques ont été négociées entre 2014 et 2016. Comme dans la classe précédente, les activités industrielles et celles relevant de la construction sont sous-représentées au sein de cette classe ; à l'inverse les activités des banques et assurances y sont surreprésentées.

Deux sous-groupes d'établissements de taille équivalente peuvent être distingués parmi les entreprises en surplomb : dans le premier sous-groupe les négociations ont porté autour d'un nombre important de thématiques (9 en moyenne entre 2014 et 2016), souvent en présence d'experts externes ou interne ; dans le second sous-groupe le volume de négociation est plus faible avec en moyenne 4 thématiques et la participation d'experts est rare. Comme nous le verrons, les monographies montrent une autre forme de structuration duale des établissements du groupe 4 autour de deux types d'entreprises appartenant à des groupes. Dans le premier type la division des tâches est importante : les activités de chaque établissement sont très spécialisées. L'objectif du groupe étant de construire un ensemble organisé d'établissements, chacun d'entre

eux est amené à participer activement aux négociations collectives. Les débats qui accompagnent ces dernières sont construits autour des spécificités de chaque établissement. Ce type d'établissements se trouve donc dans une configuration proche de celle du groupe 3. Dans le second type la négociation est très centralisée et fait l'objet d'un accord collectif englobant l'ensemble des établissements de l'entreprise ou du groupe. Ces derniers sont considérés comme de simples implantations de l'entreprise ou du groupe : leur capacité d'expression autonome lors des négociations collectives est extrêmement limitée. C'est par exemple le cas de Dépendance : la négociation collective est tellement centralisée au niveau supérieur que l'établissement semble en être exclu. Au final, ce type d'établissement se trouve au niveau local dans une configuration proche de celle des établissements du groupe 1.

Comme le souligne Catherine Daniel, la configuration la plus fréquente pour les multi-établissements consiste à centraliser la négociation collective au niveau de l'entreprise (Daniel, 2019), c'est en particulier le cas dans le secteur tertiaire qualifié que l'on peut supposer à la fois très concerné par les négociations collectives du fait d'effet de taille d'établissement et ne disposant pas d'une tradition syndicale forte au niveau local.

Afin d'asseoir la typologie de configurations de négociation établie à partir de la combinaison ACM/CAH, les résultats ont été comparés aux résultats obtenus à partir d'une autre technique de réduction des dimensions pour des données de grandes dimensions, en ayant recours à l'algorithme t-SNE.

### ***Encadré 3.1. - L'utilisation de l'algorithme t-SNE***

Afin de tester la stabilité de la typologie de configurations de négociation établie à partir de la combinaison ACM/CAH, les résultats obtenus ont été comparés aux ceux obtenus à partir d'une technique très différente de réduction des dimensions pour des données de grandes dimensions, en ayant recours à l'algorithme t-SNE (*t-distributed stochastic neighbor embedding*).

Il s'agit d'une technique de réduction de dimensions qui permet de visualiser des données de grandes dimensions dans un espace de deux ou trois dimensions. Cette méthode est diffusée depuis 2008, mais son usage reste à ce jour peu fréquent en sociologie ou en économie<sup>49</sup>, mais s'impose désormais dans de nombreux champs comme la biologie. A l'instar des méthodes d'analyse factorielle, les données peuvent être visualisées sous forme d'un nuage de points en deux dimensions. Toutefois, la

---

<sup>49</sup>. En France, cette méthode est rapidement présentée dans un article de sociologie portant sur les invitations des députés de l'Assemblée nationale dans différents médias (Ollion et Boelaert, 2015) : si l'article ne porte pas exclusivement sur l'usage de cette méthode, les auteurs comparent les résultats obtenus par une méthode « classique » d'ACP à ceux obtenus en ayant recours à l'algorithme t-SNE dans les pages 304 à 307.

visualisation obtenue grâce à l'algorithme t-SNE ne permet pas une interprétation géométrique des axes, contrairement aux méthodes d'analyse factorielle.

Les résultats sont détaillés pour un niveau de perplexité de 50. Dans tous les cas, le nombre maximum d'itérations a été fixé à 5000<sup>50</sup>. Les variables sont identiques à celles utilisées dans l'ACM, elles ont été transformées en variables binaires prenant la valeur 1 ou 0. 44 variables relèvent de la thématique et du niveau de négociation (bloc 1 de l'ACM)<sup>51</sup>, 33 sont relatives aux acteurs et moyens de la négociation collective (bloc 2 de l'ACM)<sup>52</sup>.

L'algorithme t-SNE fournit des résultats qui concordent largement avec ceux déjà établis à partir de l'ACM et de la CAH : c'est particulièrement vrai pour les groupes d'établissements qui négocient et forment trois groupes homogènes : ces groupes sont facilement identifiables sur le graphique ci-dessous. Le groupe d' « entreprises en surplomb » (en violet) est le plus important en termes de taille. Il est toujours situé à proximité du petit groupe d' « entreprises situées » (en bleu). Le groupe d' « entreprises locales » (en vert) est de taille intermédiaire. L'algorithme t-SNE permet en outre de préciser des sous-groupes homogènes au sein des établissements relevant du groupe des « entreprises absentes » (en rouge).

Un premier sous-groupe est proche des établissements qui négocient localement. Cet amas regroupe des établissements qui ont mené une négociation sur une unique thématique, quel que soit le niveau auquel elle a été négociée. Deux autres amas rassemblent des établissements qui n'ont déclaré aucune négociation : ils n'ont donc fait appel à aucun expert, ils n'ont souvent pas mis en œuvre de BDES et s'opposent plutôt sur la présence de service de ressources humaines ainsi que sur le niveau auquel se situe ce service (local et informel, local et formel, supérieur ou externalisé). Mais, la structure générale des « entreprises absentes » est marquée par sa dispersion qui traduit des situations hétérogènes au sein du groupe.

En conclusion, les résultats obtenus à partir de l'algorithme t-SNE permettent à la fois de confirmer et de préciser ceux obtenus à partir d'une analyse plus « classique » combinant ACM et CAH.

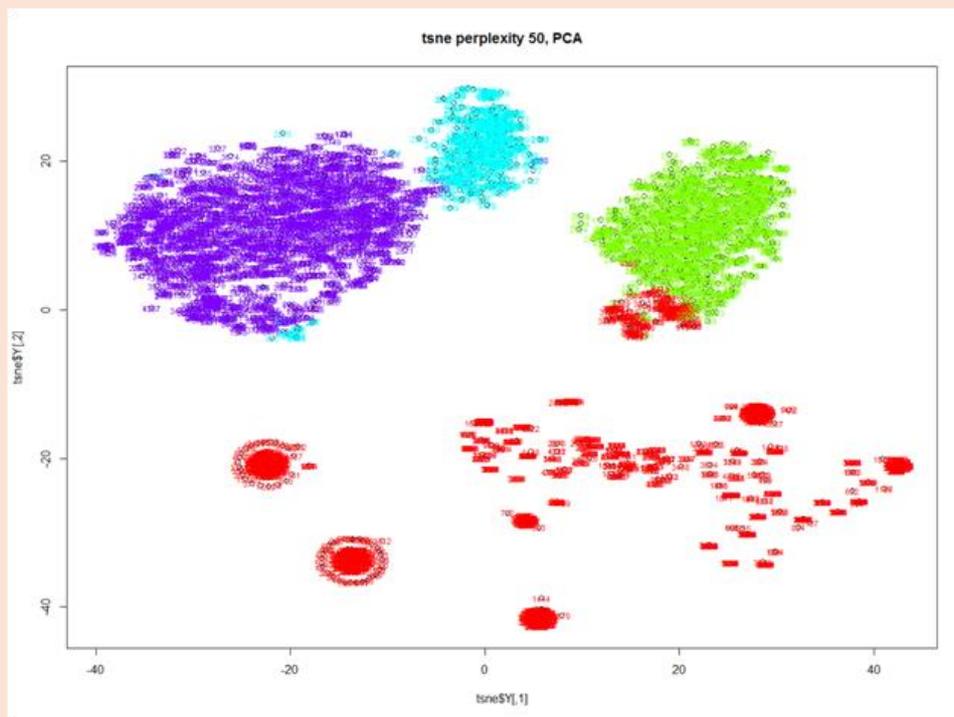
---

<sup>50</sup>. Contre 1000 dans la configuration par défaut de la fonction Rstne du package Rstne sous R.

<sup>51</sup>. Exemple sur la question « négociation sur les salaires » : celle-ci fait l'objet de quatre variables (salaire\_local ; salaire\_supérieur ; salaire\_double ; salaire\_non) qui peuvent prendre la valeur 0 ou 1. Le principe est identique pour toutes les variables ayant trait à la thématique et au niveau de négociation : salaire, conditions de travail, formation professionnelle, expression et droit syndical, temps de travail, égalité professionnelle, changements technologiques et organisationnels, protection sociale, emploi, carrières et qualifications, épargne salariale.

<sup>52</sup>. Les variables constituant ce bloc sont les suivantes : présence d'instances syndicales d'une part et élues d'autre part au niveau de l'établissement et/ou de l'entreprise ; participation d'autres acteurs aux négociations (experts de la branche, experts externes ou internes, Inspection du travail ou Direccte) ; présence d'un service de ressources humaines et, le cas échéant, à quel niveau ; mise en place d'une base de données économiques et sociales.

**Graphique 3.6. Configurations de négociation avec l’algorithme t-SNE**



Source : enquête REPONSE 2017, volet RD et volet RP (pour la BDES).

Note : perplexité fixée à 50.

La réalisation d’une typologie d’établissements au regard de leur configuration de négociation à partir des données de l’enquête REPONSE 2017 permet d’identifier quatre grands types d’établissements. Dans la majorité des établissements – et en particulier au sein des plus petits d’entre eux – aucune négociation formelle ne peut être identifiée par le dispositif d’enquête (*entreprises absentes*). Les trois autres groupes d’établissements ont pour point commun d’avoir procédé à des négociations, mais différent en ce qui concerne le niveau auquel ces négociations se sont déroulées : au niveau local de l’établissement uniquement (*entreprises locales*) ; au niveau supérieur à celui de l’établissement uniquement (*entreprises en surplomb*) ; ou aux deux niveaux (*entreprises situées*). Ces quatre catégories ne doivent pas être appréhendées comme des ensembles d’individus homogènes, mais plutôt comme des espaces au sein desquels les membres présentent entre eux des différences plus ou moins importantes et peuvent ainsi se rapprocher d’autres groupes. Les monographies permettront d’analyser les

formes singulières des établissements étudiés, de manière à éclairer l'hétérogénéité des individus regroupés dans les classes.

### **3. Influences des caractéristiques spatiales et productives des entreprises sur la propension à négocier, le niveau et les thèmes de négociations<sup>53</sup>**

L'enquête REPONSE comme nos terrains de post-enquête révèlent la grande richesse des configurations de négociation<sup>54</sup>. Nos interlocuteurs ont souvent souligné lors des entretiens les questions de distance avec les centres de décisions ou la similitude des établissements au sein de firmes multi-établissements. Nous explorons ici de manière systématique si des caractéristiques spatiales et productives d'une firme peuvent être des déterminants des 4 configurations de négociation que nous avons identifiées voire des thèmes de négociation. Avant de rentrer dans l'analyse empirique, une première section s'interroge sur les mécanismes pouvant être à l'œuvre.

#### ***3.1. Quels effets théoriques ?***

##### ***3.1.1. Une littérature sporadique.***

Peu pertinente dans un contexte institutionnel américain, la question du niveau de centralisation de la négociation collective est largement abordée dans la littérature européenne. Toutefois, l'analyse quantitative porte plutôt sur la négociation de branche *versus* de firme, en n'abordant que de manière sporadique les niveaux internes de négociation au sein de la firme entre niveau local de l'établissement ou un niveau supérieur couvrant tout ou partie des établissements d'une même firme multi-établissement voire multi-entreprise dans le cas d'un groupe. Cet angle mort s'explique probablement par l'absence de données permettant de construire directement une carte de la firme, obstacle que nous essayerons de franchir indirectement en exploitant conjointement CLAP et LIFI (une stratégie éprouvée pour rendre compte de l'inscription géographique des entreprises en France, de leur niveau établissement à celui du groupe, cf. Finance, 2016 ou Garsaa et Levratto, 2017).

---

<sup>53</sup>. Partie rédigée par Philippe Askenazy et Clémentine Cottineau.

<sup>54</sup>. Avertissement : les exploitations statistiques recourent à CLAP 2015, ce qui induit une perte partielle d'observations lors des appariements et un bruit du fait des recompositions de certains entreprise entre 2015 et 2017 année de collecte de REPONSE. Le successeur de CLAP, FLORES n'a été rendu disponible que fin janvier 2021 avec passage obligatoire devant le comité du secret et livraison au printemps 2021 via le CASD, donc trop tardivement pour être mobilisé pour ce rapport.

Swidinski (1981) est une exception : à partir d'un échantillon de 2300 conventions dans le secteur privé canadien, l'auteur a étudié si la négociation par le biais d'unités d'employeur unique multi-employeurs ou de négociation unique (et d'associations d'employeurs ou multi-employeurs) avait un effet sur les accords salariaux négociés. Mais l'auteur n'étudie pas les déterminants des niveaux de négociation retenus.

Les travaux sur la centralisation/décentralisation des négociations peuvent toutefois être mobilisés pour un premier éclairage de ces déterminants. De manière assez constante (par exemple Daniel 2019 sur la France, Zagelmeyer 2007 sur la Grande-Bretagne), la taille de l'établissement est associée à une plus grande décentralisation des négociations. Plusieurs mécanismes participent à cette corrélation : institutionnels et organisationnels. Les obligations de négociation comme la représentation du personnel obéissent à des seuils sociaux (au-delà de 50 salariés notamment pour la France). Dans un contexte de faible syndicalisation, statistiquement un plus grand établissement dispose d'une plus forte probabilité d'avoir des travailleurs syndiqués, des délégués syndicaux et *in fine* une exigence et la possibilité de négociation décentralisée. Une grande structure dispose également d'un service RH en mesure de mener des négociations.

Au total, ces mécanismes peuvent jouer dans les firmes multi-établissements. Ainsi, on peut attendre que les configurations de négociation locale au niveau de l'établissement soient plus fréquentes dans les établissements de plus grande taille.

L'âge de l'établissement ou de la firme semble en revanche influencer la dynamique de négociation au-delà d'un âge minimal de 2 à 4 ans, qui peut correspondre à une phase d'apprentissage tant du côté (représentant des) salariés qu'employeur.

Quelques travaux permettent d'inférer le possible impact d'autres dimensions au sein de la firme ou du groupe. En particulier, la dispersion spatiale sur le territoire national comme les similitudes des établissements en termes d'activité et de taille peuvent jouer sur la configuration de négociation.

Rainnie (2017) souligne ainsi que certains types d'activités sont délibérément situés dans des endroits différents, de sorte que, par exemple, la fabrication peut avoir lieu dans une région, mais le siège social de l'entreprise peut être concentré ailleurs. La création de telles divisions spatiales du travail par le cloisonnement géographique de divers éléments de la chaîne de production a donc des implications importantes sur la façon dont le processus de travail est organisé et sur la façon dont les travailleurs pourraient s'organiser pour résister au capital.

Nous utiliserons le terme de clone/non clone, lorsque les établissements d'une même firme ont globalement des tailles proches dans des activités similaires, par exemple des

supermarchés de taille intermédiaire pour un groupe de distribution. Au contraire, une entreprise dont les établissements sont très spécialisés et de tailles différentes aura probablement des pratiques de négociation distinctes. Cette idée avait été avancée par Livernash (1963) qui soulignait que cette configuration tend à renforcer le pouvoir de négociation de l'employeur.

Inversement, Zagelmeyer (2005) suggère une mécanique centralisatrice – du côté employeur comme syndical – si les établissements sont proches géographiquement. En effet les conditions du marché du travail local sont susceptibles d'être similaires, et les comparaisons entre les conditions d'emploi dans les usines ou les entreprises ainsi que les flux d'informations intrasyndicales sont plus faciles à organiser.

Pour une approche plus systématique d'exploitation des appariements LIFI/CLAP/REPONSE, nous proposons un cadre théorique simple de négociation salariale où l'employeur dispose du choix discrétionnaire d'une négociation centralisée multi-établissements ou d'une négociation au niveau des établissements. Il permet de construire des hypothèses structurelles testables.

### *3.1.2. Un modèle stylisé de firme multi-établissement*

Nous considérons une firme composée d'un siège central et de  $N$  établissements productifs répartis sur le territoire national. Soit  $L_i$  le nombre de salariés de l'établissement  $i$ . Les établissements peuvent opérer dans des activités différentes. Chaque établissement bénéficie d'un markup (taux de marge commerciale, ou de rente)  $p_i$ . On suppose que plus la firme est composée d'établissements de tailles et d'activités différentes, plus la dispersion des markups (par exemple la variance) est grande pour une même moyenne.

Un établissement bénéficie de rendements constants en facteur travail, autrement dit la production est proportionnelle à l'emploi. En revanche, la productivité du travail obéit à un mécanisme de salaire incitatif à rendement décroissant : la valeur ajoutée est égale à  $p_i L_i w_i^\alpha$  où  $0 < \alpha < 1$ , et  $w_i$  est le niveau de salaire.

Le profit d'un établissement  $i$  est ainsi  $\pi_i = p_i L_i w_i^\alpha - w_i$ .

La firme doit mener des négociations collectives sur les salaires, soit à un niveau multi-établissements ou central, soit au niveau décentralisé d'un établissement. Si elle est tenue de négocier, elle peut choisir discrétionnairement le niveau de négociation. Dans le cas de négociation d'établissement, un niveau de salaire est fixé au niveau de l'établissement. Il peut donc être différent d'un établissement à un autre alors que dans un accord multi-établissements le même salaire est appliqué dans toutes les structures.

Soient  $\beta(0)$  le pouvoir de négociation collective des représentants du personnel au niveau d'un établissement et le pouvoir de négociation des représentants au niveau multi-établissement  $\beta(g)$  fonction de  $g$  la dispersion géographique des établissements. Si  $g = 0$ , tous les établissements sont sur le même site. Plus les établissements sont spatialement dispersés - $g$  est grand-, plus les représentants rencontrent des difficultés de coordination d'éventuelles mobilisations des salariés de la firme. Le pouvoir de négociation en central est ainsi une fonction décroissante de  $d$ . Les représentants du personnel cherchent à maximiser le salaire négocié quel que soit le niveau de négociation fixé par la firme.

Des calculs élémentaires donnent l'équilibre de Nash d'une négociation au niveau d'un établissement :

$$w_i = \{[\beta(0) + \alpha - \alpha\beta(0)]p_i\}^{1/(1-\alpha)} \quad (1)$$

Dans le cas de négociations menées uniquement au niveau local des établissements, le profit total de la firme est ainsi

$$\Pi_l = (1 - \alpha)(1 - \beta(0))[\beta(0) + \alpha - \alpha\beta(0)]^{\alpha/(1-\alpha)} \sum_{i=1}^N L_i p_i^{1/(1-\alpha)} \quad (2)$$

On remarque que si  $\alpha$  est égal à 0.5, le profit est proportionnel à la moyenne pondérée du carré des markups des établissements, donc à la variance des markups plus le carré de leur moyenne pondérée.

Le même exercice dans le cas de négociation menée uniquement au niveau multi-établissement donne un salaire négocié dépendant de  $p_f$  la moyenne pondérée des markups des établissements couverts par la négociation au niveau firme. Le profit total de la firme est alors

$$\Pi_f = (1 - \alpha)(1 - \beta(d))[\beta(d) + \alpha - \alpha\beta(d)]^{\alpha/(1-\alpha)} \left[ \sum_{i=1}^N L_i \right] p_f^{1/(1-\alpha)} \quad (3)$$

Supposons dans un premier temps que la firme ne peut faire que le choix binaire « négociation dans chaque établissement » *versus* « négociation centrale ». La firme détermine le niveau de négociation en comparant ses profits dans les deux cas.

Or le ratio  $\Pi_l/\Pi_f$  est une fonction décroissante en la dispersion géographique des établissements, mais croissante en leur dispersion en termes de taille/activités. Si la dispersion géographique est importante, la firme tendra à centraliser la négociation pour optimiser ses profits ; au contraire, une plus forte dispersion des markups augmente le profit relatif associé à

une négociation d'établissement. Intuitivement, plus les établissements sont dispersés sur le territoire, moins le pouvoir de négociation des représentants au niveau firme est important et donc plus est significative la rente conservée par la firme lors d'une négociation centralisée. De même, si les établissements sont très similaires – on parlera alors de *clones* –, une négociation au niveau de la firme permet de conserver la part la plus importante des rentes dans les profits, sans détériorer significativement les mécanismes incitatifs et donc la taille de ces rentes. Inversement, si les markups sont très dispersés, la fixation d'un même salaire dans tous les établissements rend les incitations salariales trop fortement sous-optimales dans certains établissements, ou sous-optimales dans trop d'établissements.

Ce modèle stylisé aboutit donc à deux hypothèses testables :

**H1** : L'homogénéité de taille/activité des établissements favorise une négociation à un niveau multi-établissement plutôt que par établissement.

**H2** : La dispersion géographique des établissements favorise la négociation au niveau central.

L'hypothèse H2 ne comporte pas de prédiction sur la négociation d'établissement. En effet, si la firme peut également effectuer des choix mixtes de négociation uniquement multi-établissement pour certains établissements, mais aussi de négociation d'établissement pour d'autres, un tel modèle fait émerger des doubles négociations. C'est le cas lorsque simultanément les dispersions géographiques et de taille/activité sont fortes. Plus précisément, avec une forte dispersion géographique, la firme peut avoir intérêt à ajouter des négociations dans les établissements dont le markup est éloigné de la moyenne. Nous ne disposons pas empiriquement de mesure de markup au niveau établissement ; toutefois si on suppose que les établissements les plus distants du siège sont ceux qui présentent les markups extrêmes, la distance de l'établissement au siège serait un déterminant de la propension à négocier au niveau établissement (pouvant se cumuler avec une négociation multi-établissement).

### ***3.2. Analyse empirique***

Cette section explore empiriquement les effets des caractéristiques structurelles des établissements sur leur tendance à négocier, ainsi que sur le niveau de négociation, en testant notamment nos hypothèses théoriques.

#### **Base de données unifiée**

L'enquête REPONSE est appariée sous CASD avec :

- les tables produites pour le projet ENEGOCI (voir paragraphe 3.1.2.), qui attribuent à chaque établissement REPONSE un groupe en fonction de sa configuration de négociation (locale, centrale, double niveau, pas de négociation) ;
- le fichier établissement de CLAP pour obtenir la commune d’implantation des établissements ;
- des tableaux INSEE pour retrouver l’aire urbaine des communes d’implantation des établissements ;
- le fichier LIAISONS\_REELLES de LIFI pour obtenir le siège du groupe de l’établissement et déterminer sa commune (grâce à CLAP) ;

### **Les variables de négociations.**

Bien que le modèle théorique retienne le cas d’une négociation salariale, nous explorons également deux autres dimensions donnant lieu fréquemment à des négociations, l’égalité professionnelle et le temps de travail. Au total, nous retenons comme variables d’intérêts issues du questionnaire employeur :

Y<sub>G</sub> : la configuration de négociation générale (locale, centrale, double niveau, pas de négociation)

Y<sub>S</sub> : la présence de négociation sur le salaire

Y<sub>SN</sub> : le niveau de négociation sur le salaire

Y<sub>EG</sub> : la présence de négociation sur l’égalité professionnelle

Y<sub>EGN</sub> : le niveau de négociation sur l’égalité professionnelle

Y<sub>TT</sub> : la présence de négociation sur le temps de travail

Y<sub>TTN</sub> : le niveau de négociation sur le temps de travail

### **Variables explicatives.**

Les différentes bases permettent de construire une batterie de caractéristiques des établissements observés dans REPONSE et des entreprises auxquelles ils sont rattachés, en termes de taille, de secteur d’activité et localisation.

*Au niveau de l’établissement*

X<sub>secteur</sub> : le code NACE de l’établissement x en 17 sections à partir de la variable « A17 » de la table établissement de CLAP 2015.

<b>NACE agrégée</b>	<b>CLAP2015</b>	<b>Table finale</b>
AZ : Agriculture et pêche	395277	0
CE : Fabrication de denrées, de biens et d’énergie	351202	1034
FZ : Construction	671876	259
GZ : Commerce et réparation auto/moto	1082474	711
HZ : Transport et entreposage	160577	363

IZ : Hébergement et restauration	336204	148
JZ : Information et communication	187781	185
KL : Finance, assurances, immobilier	658063	278
MN : Activités scientifiques, techniques, administratives	1205372	638
OQ : Administration publique, enseignement, santé	914613	620
RU : Autres activités de service	673905	128
<b>TOTAL</b>	<b>6637344</b>	<b>4364</b>

X<sub>taille</sub> : l'effectif employé par l'établissement au 31/12 de l'année à partir de la variable « EFF3112 » de la table établissement de CLAP 2015.

Employés	CLAP2015	Table finale
0-19	6443545	476
20-49	119068	911
50-99	43493	676
100+	31238	2301
<b>TOTAL</b>	<b>6637344</b>	<b>4364</b>

X<sub>âge</sub> : l'âge de l'établissement en 2017 à partir de la soustraction entre 2017 et la date de création « DATON » issue de la table établissement de CLAP 2015.

Age	CLAP2015	Table finale
2-4 ans	2243834	346
5-7 ans	1424533	591
8-12 ans	1168047	815
13+	1800930	1612
<b>TOTAL</b>	<b>6637344</b>	<b>4364</b>

#### *Au niveau de l'entreprise*

E<sub>dispersion</sub> : la dispersion spatiale de l'entreprise dont dépend l'établissement REPONSE, mesurée par le rayon de giration centroïde de communes dans lequel sont localisés tous les établissements de l'entreprise E dont dépend l'établissement x (d'après CLAP 2015, table établissement). Par exemple, si tous les établissements sont uniformément sur un cercle, le rayon de giration serait la moitié du rayon de ce cercle.

Dispersion	Table Finale
0-10km	1981
10-50	417
50-150	406
150+	1383
NC	177
<b>TOTAL</b>	<b>4364</b>

E<sub>clone</sub> : le caractère « cloné » des établissements de E, en deux modalité 0/1 est obtenu en mesurant le taux d'identité des codes NAF des établissements et le coefficient de variation de

leur taille (en nombre d'employés au 31/12). Les mono-établissements sont classées comme « non-clones ».

<b>Entreprise-Clone</b>	<b>Table Finale</b>
Oui	696
Non	3667
xxx	1
<b>TOTAL</b>	<b>4364</b>

*Entre l'établissement, l'entreprise et le groupe*

$D_{\text{groupe}}$  : la distance au groupe mesurée en catégories : « Com. Groupe » si l'établissement et le siège du groupe sont situés dans la même commune, « AU Groupe » si l'établissement et le siège du groupe sont situés dans la même Aire Urbaine de l'INSEE et « Hors AU Groupe » sinon + « Hors Groupe » si l'entreprise dont dépend l'établissement est indépendante.

<b>DistanceGroupe</b>	<b>Table Finale</b>
<i>Pas de groupe</i>	<b>1758</b>
Même commune	859
Même ville (AU)	416
Villes différentes	1331
<b>TOTAL</b>	<b>4364</b>

$D_{\text{entreprise}}$  : la distance à l'entreprise mesurée en catégories : « Com. Entreprise » si l'établissement et le siège de l'entreprise sont situés dans la même commune, « AU Entreprise » si l'établissement et le siège de l'entreprise sont situés dans la même Aire Urbaine de l'INSEE et « Hors AU Entreprise » sinon ;

<b>DistanceEntreprise</b>	<b>Table Finale</b>
Même commune	2510
Même ville (AU)	239
Villes différentes	1615
<b>TOTAL</b>	<b>4364</b>

**Tri croises à partir du tableau « SortieFinNovembre2019/finalTabModels.csv » + CASD Stratégie empirique.** Les modèles multinomiaux testés sont donc de type :

$$Y = \alpha + \beta_{\text{secteur}} X_{\text{secteur}} + \beta_{\text{taille}} X_{\text{taille}} + \beta_{\text{âge}} X_{\text{âge}} + \beta_{\text{dispersion}} E_{\text{dispersion}} + \beta_{\text{clone}} E_{\text{clone}} +$$

$$\beta_{\text{groupe}} D_{\text{groupe}} + \beta_{\text{entreprise}} D_{\text{entreprise}} + \varepsilon$$

Avec  $\alpha$  la constante à l'intercept et  $\varepsilon$  l'erreur aléatoire, Y prenant une valeur parmi  $Y_G$ ,  $Y_S$ ,  $Y_{SN}$ ,  $Y_{EG}$ ,  $Y_{EGN}$ ,  $Y_{TT}$  et  $Y_{TTN}$ . Les modèles visent à déterminer la probabilité d'être dans une configuration et un niveau de négociation en fonction des sept variables structurelles de l'établissement et de son entreprise.

**Les exogènes sont associées significativement aux configurations de négociation.**

Les résultats du modèle général avec  $Y = Y_G$  sont reportés dans le tableau 3.5.

**Tableau 3.5 Résultats du modèle multinomial de  $Y_G$**

Coef. par rapport à la situation de référence (Pas de négociation)		Négo. locale	Double Niveau	Négo. Centrale
Intercept		<b>-2.674***</b> (0.352)	<b>-4.547***</b> (0.403)	<b>-3.971***</b> (0.306)
NACE agrégée	CE : Fabrication de denrées, de biens et d'énergie	référence		
	FZ : Construction	<b>-1.316***</b> (0.270)	<b>-0.751**</b> (0.311)	<b>-0.824***</b> (0.241)
	GZ : Commerce et réparation auto/moto	<b>-1.360***</b> (0.180)	<b>-0.721***</b> (0.210)	<b>-0.997***</b> (0.173)
	HZ : Transport et entreposage	-0.283 (0.206)	-0.095 (0.256)	<b>-0.421**</b> (0.213)
	IZ : Hébergement et restauration	<b>-0.754***</b> (0.291)	-0.477 (0.380)	<b>-1.406***</b> (0.338)
	JZ : Information et communication	- (0.309)	0.516 (0.348)	0.286 (0.268)
	KL : Finance, assurances, immobilier	- (0.266)	0.0 77 (0.296)	0.3 36 (0.241)
	MN : Activités scientifiques, techniques, administratives	- (0.180)	- (0.230)	- (0.178)
	OQ : Administration publique, enseignement, santé	- (0.176)	0.100 (0.230)	0.116 (0.180)
	RU : Autres activités de service	- (0.288)	- (0.460)	- (0.336)
Taille de l'établissement (employés 31/12/15) au	11-19	référence		
	20-49	<b>1.022***</b> (0.288)	0.248 (0.269)	0.241 (0.192)
	50-99	<b>2.510***</b> (0.282)	<b>0.893***</b> (0.278)	<b>1.031***</b> (0.199)
	100+	<b>4.148***</b> (0.273)	<b>2.594***</b> (0.252)	<b>2.872***</b> (0.186)
	2-4 ans	Référence		
	5-7 ans	0.169 (0.238)	0.118 (0.281)	<b>0.478**</b> (0.215)

Age de l'établissement en 2017	8-12 ans	0.210 (0.225)	0.401 (0.260)	<b>0.533***</b> <b>(0.205)</b>
	13+	0.142 (0.202)	<b>0.397*</b> <b>(0.235)</b>	<b>0.518***</b> <b>(0.185)</b>
Dispersion géographique de l'entreprise (Rayon de Giration en kilomètres)	0-10	référence		
	10-50	<b>-1.068***</b> <b>(0.236)</b>	<b>2.053***</b> <b>(0.230)</b>	<b>1.985***</b> <b>(0.173)</b>
	50-150	<b>-0.957***</b> <b>(0.231)</b>	<b>2.342***</b> <b>(0.235)</b>	<b>2.046***</b> <b>(0.186)</b>
	150+	<b>-1.046***</b> <b>(0.179)</b>	<b>2.504***</b> <b>(0.209)</b>	<b>2.743***</b> <b>(0.155)</b>
	<i>NA (établissements dans une seule commune)</i>	<b>-1.324***</b> <b>(0.405)</b>	<b>2.082***</b> <b>(0.369)</b>	<b>2.642***</b> <b>(0.280)</b>
Type d'entreprise	Non-clone	référence		
	Clone (taille et NACE)	<b>-0.902***</b> <b>(0.212)</b>	0.256 (0.161)	<b>0.256*</b> <b>(0.131)</b>
Distance au siège du groupe	Même commune	référence		
	Même ville (AU)	<b>0.820***</b> <b>(0.215)</b>	0.420 (0.278)	<b>0.686***</b> <b>(0.215)</b>
	Villes différentes	<b>0.692***</b> <b>(0.157)</b>	<b>0.487**</b> <b>(0.206)</b>	<b>0.623***</b> <b>(0.163)</b>
	<i>Pas de groupe</i>	<b>0.341**</b> <b>(0.138)</b>	0.249 (0.196)	<b>0.372**</b> <b>(0.152)</b>
Distance au siège de l'entreprise	Même commune	référence		
	Même ville (AU)	<b>-1.134***</b> <b>(0.405)</b>	<b>0.841***</b> <b>(0.302)</b>	<b>1.523***</b> <b>(0.231)</b>
	Villes différentes	<b>0.278*</b> <b>(0.148)</b>	<b>0.570***</b> <b>(0.161)</b>	<b>0.749***</b> <b>(0.129)</b>

Akaike Inf. Crit.

7,632.509

\*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01

**Pseudo R2: 33.4%**

Ce tableau montre que :

- **Toutes les variables structurelles sélectionnées sont significativement corrélées** avec l'appartenance à l'une ou l'autre des configurations de négociation.
- **Par rapport au secteur de la production de biens et d'énergie (dans lequel la présence historique des syndicats est la plus forte), tous les autres secteurs semblent moins susceptibles de négocier de manière générale.** Toutefois, les secteurs de la construction, du commerce et des services (finance, communication, services publics notamment) ont significativement tendance à moins négocier localement tandis que les secteurs du transport et de l'hôtellerie ont significativement tendance à moins négocier centralement. Enfin, le secteur des activités scientifiques, techniques, administratives a significativement tendance à moins négocier aux deux niveaux, toutes choses égales par ailleurs.

- Par rapport aux petits établissements (qui n'ont pas d'obligation de négocier), les **grands et très grands établissements ont tendance à négocier plus fréquemment aux différents niveaux, mais relativement plus fortement au niveau local**, en cohérence avec les mécanismes théoriques et la littérature empirique.
- Par rapport aux établissements jeunes (moins de 5 ans), **les établissements plus anciens ont significativement plus tendance à négocier centralement**. Plus précisément, l'effet sur la négociation locale n'est pas significatif, tandis que l'effet sur la négociation à double niveau est significativement positif uniquement pour les établissements de plus de 13 ans. Globalement, on retrouve un palier cohérent avec la mécanique d'apprentissage que nous avons souligné dans la section précédente.
- Par rapport aux établissements d'entreprises très resserrées géographiquement (i.e. dont les établissements sont en moyennes contenus dans un rayon de 10km), **les établissements d'entreprises plus dispersées géographiquement sont significativement associés à une moindre propension à négocier localement, mais à plus négocier centralement ainsi qu'à deux niveaux simultanément**, et ce d'autant plus qu'elles sont plus dispersées. Ainsi, la dispersion géographique des établissements d'une entreprise appellerait à une centralisation plus grande de la négociation. Globalement, ces résultats tendent à valider l'hypothèse H2 avancée dans la section théorique.
- Par rapport aux établissements d'entreprises dont les établissements sont dissemblables, **les établissements d'entreprises « clones » (établissements de même taille et de même secteur) ont significativement tendance à moins négocier localement, mais à plus négocier centralement ainsi qu'à deux niveaux simultanément**. Ainsi, la convergence structurelle des établissements d'une entreprise appellerait à une centralisation plus grande de la négociation, **ce qui cette fois est cohérent avec notre hypothèse H1**.

L'information sur la localisation du siège apporte d'autres signes que la géographie de l'entreprise influe la configuration de négociation :

- Par rapport aux établissements situés dans la même commune que le siège de leur groupe, **les établissements situés dans une commune différente de la même ville, dans une autre ville ou sans groupe ont significativement tendance à plus négocier** (formellement au moins), que ce soit localement, centralement ou aux deux niveaux dans le cas de villes différentes.

- Par rapport aux établissements situés dans la même commune que le siège de leur entreprise, **les établissements situés dans une commune différente de la même ville, dans une autre ville ont significativement tendance à plus négocier** (formellement au moins), centralement et à double niveaux. Toutefois, si l'entreprise et l'établissement sont dans la même ville, la négociation uniquement locale est significativement moins fréquente tandis qu'elle l'est plus lorsque l'établissement et l'entreprise sont dans deux villes différentes. En effet, dans le premier cas, quand la négociation centrale est géographiquement locale, elle est potentiellement accessible à moindre coût.

**Taille, âge et dispersion géographique semblent influencer sur les thématiques de négociations.**

Le tableau 3.6 résume estimations modèles concernant la probabilité de négocier ou non sur les salaires, l'égalité professionnelles et le temps de travail.

Les principaux résultats sont :

- **Certaines variables deviennent non significatives** : c'est le cas de **l'âge** de l'établissement pour prédire la négociation sur les salaires comme sur le temps de travail. De même, le caractère « **cloné** » de l'entreprise n'a pas d'influence sur la négociation de l'égalité professionnelle et du temps de travail, et un effet très peu significatif sur la négociation salariale.
- **Sur les trois sujets thématiques de négociation choisis, c'est le secteur de la production de biens et d'énergie qui négocie le plus systématiquement.** Par rapport à lui, les secteurs de la construction, du commerce et des activités scientifiques négocient significativement moins fréquemment. Seul le secteur de la finance, des assurances et de l'immobilier ne négocie pas significativement moins sur les trois sujets.
- **La probabilité de négocier sur les trois sujets augmente positivement et significativement avec la taille de l'établissement** : elle est de l'ordre de deux fois plus importante pour les établissements de plus 100 salariés par rapport aux établissements de plus 50, qui pourtant sont ceux à partir desquelles certaines négociations deviennent obligatoires.
- **Les établissements anciens semblent plus sensibles à la négociation de l'égalité professionnelle**, pour une raison inconnue.
- **Plus les entreprises sont dispersées géographiquement, plus les établissements négocient sur les trois thématiques.**

- Seule la négociation salariale semble affectée par le caractère cloné des établissements : la négociation y est plus fréquente chez les clones que chez les non-clones.
- Enfin, par rapport aux établissements situés dans la même commune que leur entreprise et leur siège, les **établissements distants sont plus prompts à négocier (formellement) sur les trois thématiques.**

On peut noter que le pseudo R2 des estimations pour les négociations salariales est élevé (plus du tiers de la variance expliquée), mais plus faible pour les négociations sur le temps de travail. Rappelons que le modèle théorique sous-jacent était un modèle de négociations salariales ; les mécanismes avancés sont donc potentiellement moins pertinents pour d'autres matières.

**Tableau 3.6 Résultats des modèles multinomiaux de Y<sub>S</sub> Y<sub>EG</sub> et Y<sub>TT</sub>**

Coef. par rapport à la situation de référence (Pas de négociation thématique)		Négo. sur le salaire Y <sub>S</sub>	Négo. sur l'égalité professionnelle Y <sub>EG</sub>	Négo. sur le temps de travail Y <sub>TT</sub>
Intercept		<b>-1.816 ***</b> (0.229)	<b>-2.520 ***</b> (0.224)	<b>-2.375 ***</b> (0.226)
NACE agrégée	CE : Fabrication de denrées, de biens et d'énergie	référence		
	FZ : Construction	<b>-1.205 ***</b> (0.194)	<b>-0.721 ***</b> (0.184)	<b>-0.630 ***</b> (0.185)
	GZ : Commerce et réparation auto/moto	<b>-1.179 ***</b> (0.139)	<b>-0.649 ***</b> (0.125)	<b>-0.404 ***</b> (0.115)
	HZ : Transport et entreposage	<b>-0.428 ***</b> (0.170)	-0.147 (0.151)	<b>-0.240 *</b> (0.138)
	IZ : Hébergement et restauration	<b>-1.073 ***</b> (0.229)	<b>-0.458 ***</b> (0.222)	-0.166 (0.222)
	JZ : Information et communication	<b>-0.860 ***</b> (0.224)	-0.015 (0.206)	0.041 (0.177)
	KL : Finance, assurances, immobilier	-0.229 (0.203)	0.230 (0.178)	-0.057 (0.148)
	MN : Activités scientifiques, techniques, administratives	<b>-1.202 ***</b> (0.146)	<b>-0.688 ***</b> (0.129)	<b>-0.405 ***</b> (0.117)
	OO : Administration publique, enseignement, santé	<b>-1.176 ***</b> (0.141)	<b>-0.302 **</b> (0.127)	-0.098 (0.120)
	RU : Autres activités de service	<b>-0.700 ***</b> (0.238)	<b>-0.583 **</b> (0.233)	-0.371 (0.238)
Taille de l'établissement (employés au 31/12/15)	11-19	Référence		
	20-49	<b>0.477 ***</b> (0.149)	<b>0.406 ***</b> (0.156)	<b>0.476 ***</b> (0.176)
	50-99	<b>1.465 ***</b> (0.153)	<b>1.432 ***</b> (0.157)	<b>1.203 ***</b> (0.175)
	100+	<b>3.032 ***</b> (0.144)	<b>2.647 ***</b> (0.144)	<b>1.895 ***</b> (0.160)
Age de l'établissement en 2017	2-4 ans	Référence		
	5-7 ans	0.100 (0.177)	0.264 (0.167)	-0.034 (0.156)
	8-12 ans	0.182 (0.168)	<b>0.412 ***</b> (0.157)	0.013 (0.147)

	13+	0.171 (0.152)	<b>0.325 **</b> <b>(0.142)</b>	-0.109 (0.133)
Dispersion géographique de l'entreprise (Rayon de Giration en kilomètres)	0-10	Référence		
	10-50	<b>0.563 ***</b> <b>(0.142)</b>	<b>0.723 ***</b> <b>(0.134)</b>	<b>0.562 ***</b> <b>(0.127)</b>
	50-150	<b>0.714 ***</b> <b>(0.154)</b>	<b>0.725 ***</b> <b>(0.140)</b>	<b>0.378 ***</b> <b>(0.130)</b>
	150+	<b>1.260 ***</b> <b>(0.123)</b>	<b>1.110 ***</b> <b>(0.109)</b>	<b>0.805 ***</b> <b>(0.098)</b>
	<i>NA (établissements dans une seule commune)</i>	<b>1.043 ***</b> <b>(0.246)</b>	<b>0.871 ***</b> <b>(0.212)</b>	<b>0.999 ***</b> <b>(0.183)</b>
Type d'entreprise	Non-clone	Référence		
	Clone (taille et NACE)	<b>0.223 *</b> <b>(0.119)</b>	0.095 (0.108)	-0.001 (0.098)
Distance au siège du groupe	Même commune	Référence		
	Même ville (AU)	<b>0.905 ***</b> <b>(0.171)</b>	<b>0.691 ***</b> <b>(0.156)</b>	<b>0.355 **</b> <b>(0.143)</b>
	Villes différentes	<b>0.703 ***</b> <b>(0.125)</b>	<b>0.571 ***</b> <b>(0.116)</b>	<b>0.314 ***</b> <b>(0.110)</b>
	<i>Pas de groupe</i>	<b>0.313 ***</b> <b>(0.112)</b>	<b>0.300 ***</b> <b>(0.106)</b>	0.166 (0.104)
Distance au siège de l'entreprise	Même commune	Référence		
	Même ville (AU)	<b>0.521 ***</b> <b>(0.199)</b>	<b>0.400 **</b> <b>(0.181)</b>	0.108 (0.162)
	Villes différentes	<b>0.409 ***</b> <b>(0.110)</b>	<b>0.276 ***</b> <b>(0.099)</b>	<b>0.185 **</b> <b>(0.089)</b>
AIC		3894.98	4448.05	4999.59
<b>Pseudo R2 (%)</b>		<b>34.1</b>	<b>27.0</b>	<b>13.3</b>

Par rapport au modèle général, les modèles concernant les niveaux de négociation thématique suggèrent, à partir du tableau 3.7. :

- **Les variables de la taille de l'établissement et de la dispersion géographique de l'entreprise seraient les plus influentes sur le niveau de négociation.**
- **Une variable agissant dans un sens opposé selon la négociation thématique** : les établissements du secteur de l'administration publique, de l'éducation et de la santé, il y a une tendance significative positive à négocier centralement le temps de travail, et une tendance significative négative à négocier centralement le salaire, ce qui peut s'expliquer par l'importance des statuts de fonctionnaire dans ce secteur.
- Que le secteur de la finance, de l'immobilier et des assurances aurait une tendance significative positive à négocier centralement le temps de travail et l'égalité professionnelle, par rapport au secteur de la production de biens.

On peut également noter que le pseudo R2 est particulièrement élevé, proche des deux-tiers concernant la négociation salariale suggérant la pertinence tant du modèle empirique testé que du modèle théorique sous-jacent.

**Tableau 3.7. Résultats des modèles multinomiaux de  $Y_{NS}$   $Y_{NEG}$  et  $Y_{NTT}$**

Coef. par rapport à la situation de référence (Pas de négociation thématique)		Négo. sur le salaire $Y_S$	Négo. sur l'égalité professionnelle $Y_{EG}$	Négo. sur le temps de travail $Y_{TT}$
Intercept		L - *** DN - *** C - ***	L - *** DN - *** C - ***	L - *** DN - *** C - ***
NACE agrégée	CE : Fabrication de denrées, de biens et d'énergie	Référence		
	FZ : Construction	L - *** DN - *** C - ***	L - *** DN - C -	L - *** DN - ** C -
	GZ : Commerce et réparation auto/moto	L - *** DN - *** C - ***	L - *** DN - C - ***	L - *** DN - C +
	HZ : Transport et entreposage	L - ** DN - * C - **	L - * DN + C -	L - ** DN - C -
	IZ : Hébergement et restauration	L - *** DN - C - ***	L - DN + C - **	L - DN - C -
	JZ : Information et communication	L - *** DN - *** C - *	L - * DN + C +	L - *** DN - C - ***
	KL : Finance, assurances, immobilier	L - *** DN - C +	L - * DN + C + ***	L - *** DN - C + ***
	MN : Activités scientifiques, techniques, administratives	L - *** DN - *** C - ***	L - *** DN - *** C - ***	L - *** DN - ** C -
	OQ : Administration publique, enseignement, santé	L - *** DN - *** C - ***	L - *** DN + C +	L - *** DN + C + ***
	RU : Autres activités de service	L - *** DN - C - *	L - *** DN - C -	L - ** DN - C +
Taille de l'établissement (employés au 31/12/15)	11-19	référence		
	20-49	L + *** DN + ** C +	L + *** DN + C +	L + ** DN + * C +
	50-99	L + *** DN + *** C + ***	L + *** DN + *** C + ***	L + *** DN + *** C + ***
	100+	L + *** DN + *** C + ***	L + *** DN + *** C + ***	L + *** DN + *** C + ***
Age de l'établissement en 2017	2-4 ans	Référence		
	5-7 ans	L - DN +	L + DN +	L - DN +

		C +	C + *	C -
	8-12 ans	L - DN + C + **	L + DN + ** C + **	L + DN + C -
	13+	L - DN + * C + **	L + DN + *** C + ***	L - DN + C -
Dispersion géographique de l'entreprise (Rayon de Giration en kilomètres)	0-10	Référence		
	10-50	L - *** DN + *** C + ***	L - *** DN + *** C + ***	L - *** DN + *** C + ***
	50-150	L - *** DN + *** C + ***	L - *** DN + *** C + ***	L - *** DN + *** C + ***
	150+	L - *** DN + *** C + ***	L - *** DN + *** C + ***	L - *** DN + *** C + ***
	<i>NA (établissements dans une seule commune)</i>	L - *** DN + *** C + ***	L - *** DN + *** C + ***	L - *** DN + *** C + ***
Type d'entreprise	Non-clone	Référence		
	Clone (taille et NACE)	L - *** DN + *** C + ***	L - *** DN + ** C + *	L - *** DN + C +
Distance au siège du groupe	Même commune	Référence		
	Même ville (AU)	L + *** DN + *** C + ***	L + *** DN + C + ***	L + DN - C +
	Villes différentes	L + *** DN + *** C + ***	L + *** DN + C + ***	L + *** DN - C +
	<i>Pas de groupe</i>	L + ** DN + C + *	L + * DN + C + **	L + *** DN - C +
Distance au siège de l'entreprise	Même commune	Référence		
	Même ville (AU)	L - *** DN + * C + ***	L - *** DN + * C + ***	L - *** DN + C + ***
	Villes différentes	L + DN + *** C + ***	L - DN + ** C + ***	L - DN + C + ***
<b>Pseudo R2 (%)</b>		<b>65.6</b>	<b>29.3</b>	<b>17.5</b>

#### 4. L'articulation méthodologique entre quantitatif et qualitatif : s'orienter, compléter, problématiser<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Partie rédigée par Clémentine Cottineau et Denis Giordano.

La démarche suivie pour la réalisation du projet de recherche a été de combiner traitements statistiques et travail monographique dans une sélection d'établissements. La première série d'analyses quantitatives a produit une typologie empirique de configuration des négociations à l'échelle des établissements qui a permis de mieux procéder dans la sélection des monographies. De plus cette démarche a permis de proposer une première grille d'analyse pour observer les formes de dialogue social. En retour, l'apport des monographies a permis d'inspirer et d'illustrer des analyses quantitatives plus structurelles. Analyse quantitative et enquête qualitative ont ainsi étroitement été articulées, expérimentant une approche qui peut s'inscrire parmi les méthodes mixtes.

#### ***4.1. Une conception articulée des méthodes mixtes***

Le domaine des méthodes mixtes, structuré comme tel depuis une vingtaine d'années (Morse, 1991 ; Tashakkori, Teddlie, 2003 ; Green, 2007 ; Creswell, 2009), décrit le recours simultané ou séquentiel à des méthodes d'analyse quantitative et qualitative de données en fonction de la question à traiter et du phénomène d'intérêt (Teddlie, Tashakkori, 2010). Cette approche se prête à une multiplicité de *designs* possibles, de la séquence simple "quantitatif puis qualitatif" (ou l'inverse) à des montages plus complexes (Ivankova *et al.*, 2006 ; Gorard, 2010).

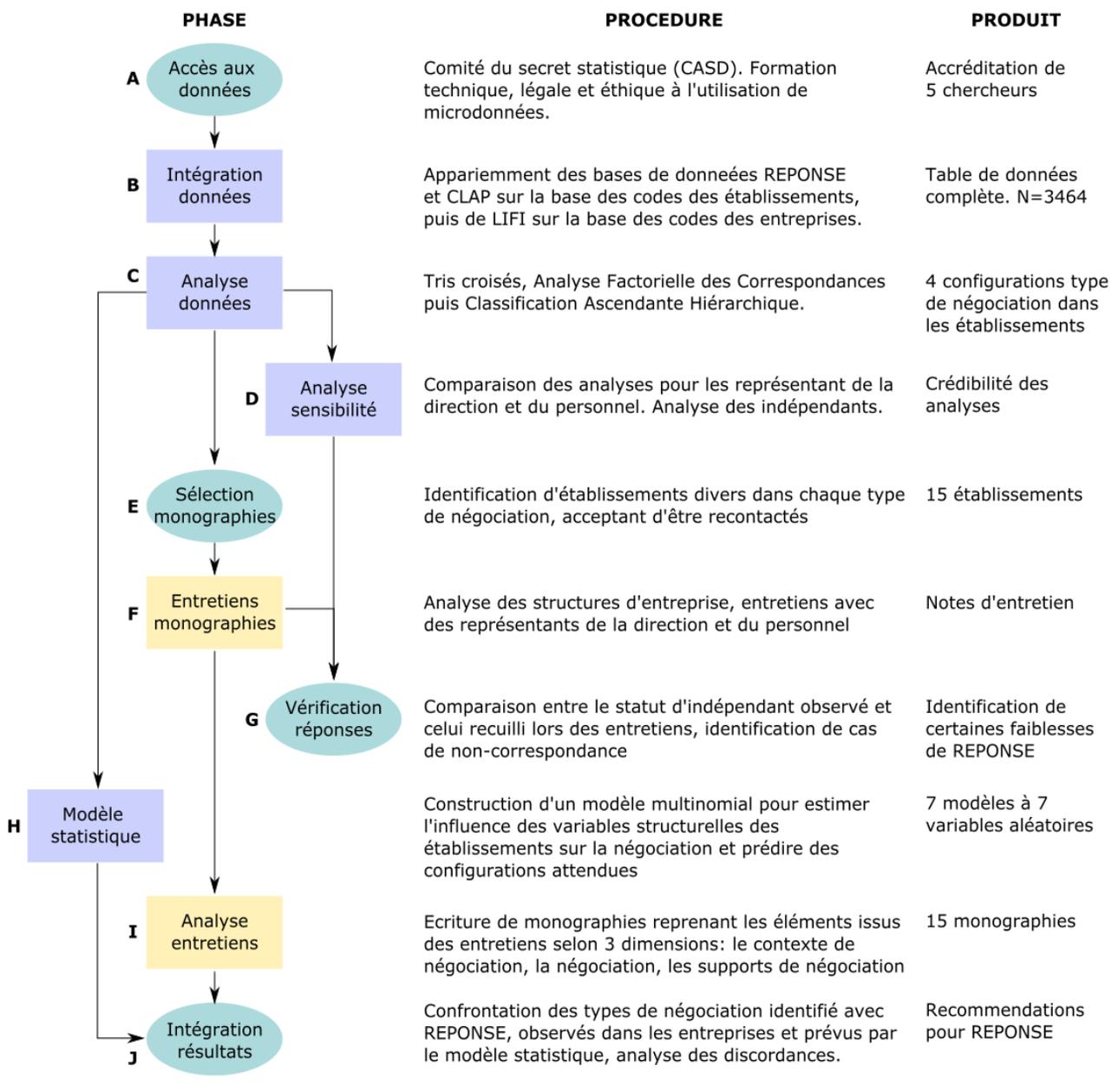
Au sein du projet ENEGOCI, nous avons mené une articulation avancée entre analyses quantitatives et qualitatives (cf. figure 3.1). Les chercheurs impliqués ayant des profils variés, certains experts en méthodes qualitatives (avec en outre une diversité d'approches selon la discipline d'origine, notamment sociologie et économie), d'autres en méthodes quantitatives (là aussi avec une palette d'outils issus tant de la sociologie que de la géographie ou de l'économie) et d'autres enfin maniant les deux registres, l'approche de la négociation collective en entreprise dans le projet ENEGOCI n'a pas donné l'avantage à l'une ou l'autre des approches. Au contraire, une articulation entre analyse statistique de données et entretiens monographiques a été favorisée, auxquels s'est rajouté des cadrages institutionnels et juridiques. Cette articulation s'est traduite dans l'organisation itérative des analyses et dans l'émergence de points de convergence thématiques tout au long du projet. Les garants de cette articulation ont été les responsables du projet (C. Didry et secondairement P. Askenazy) et les chercheurs recrutés à plein temps (M. Plault et D. Giordano). Un apport original de cette application des méthodes mixtes ici a été le fait de considérer plusieurs niveaux

(l'établissement, l'entreprise, le groupe, la ville) et leurs interactions, au moyen autant des méthodes qualitatives que des méthodes quantitatives.

## **Conclusion**

Une synthèse des différentes étapes réalisées pendant le projet de recherche est illustrée par la figure suivante :

**Figure 3.1<sup>56</sup>. Articulation des approches méthodologiques au sein du projet ENEGOCI**



Inspiration:  
Ivankova N., Creswell J., Stick S., 2006.  
Using mixed-methods sequential explanatory design. *Field methods*, 18(1), 3-20.

La méthodologie du projet ENEGOCI, organisée de manière itérative, repose sur quatre grandes phases.

<sup>56</sup>. Figure réalisée par Clémentine Cottineau.

### *Phase 1. Analyse factorielle et classification des établissements REPONSE.*

Dans un premier temps, après autorisation d'accès aux microdonnées par 5 chercheurs du projet (figure 1-A), Marion Plault (MP) a pris en main les données de l'enquête REPONSE, les a appariées avec les données du dispositif « Connaissance locale de l'appareil productif » - CLAP (pour localiser les établissements) et de l'enquête sur les liaisons financières entre sociétés - LIFI (pour identifier les liens de filiation des entreprises et de leurs groupes) au sein de l'environnement sécurisé du CASD (figure 1-B), et a caractérisé les configurations de négociation collective des établissements REPONSE en fonction de nombreuses variables disponibles dans l'enquête auprès des représentants de la direction (figure 1-C). Ces configurations ont été résumées par analyse factorielle et ont donné lieu à une classification automatique des établissements en quatre classes détaillées dans le paragraphe 3.2.

### *Phase 2. Sélection des établissements retenus pour les monographies (figure 1-E).*

Une fois cette classification automatique produite et interprétée par MP et le reste de l'équipe du projet, les chercheurs impliqués dans les monographies se sont concentrés sur les étapes de la sélection des établissements retenus pour l'enquête parmi ceux pour lesquels les dirigeants avaient indiqué qu'ils étaient disposés à accueillir des chercheurs pour une post-enquête<sup>57</sup>. La liste des établissements que l'équipe a transmise à la DARES pour l'obtention des coordonnées des dirigeants est issu d'un tirage stratifié de REPONSE pour :

- 4 classes de négociations et de taille d'établissements (11-20 salariés, 20-50, plus de 50).
- Secteurs d'activité pour lesquels les chercheurs disposaient déjà d'une expérience des contextes des relations professionnelles, sachant que l'équipe a été volontairement composée pour couvrir une diversité d'activité dans les services comme l'industrie.

L'équipe a vérifié ex post que la liste couvrait de manière relativement équilibrée le territoire. En excluant les établissements déjà demandés par d'autres équipes, les chercheurs ont disposé des coordonnées d'une vingtaine d'établissements. Dans des activités comme le BTP et le commerce, nous avons essuyé des refus de revisite ou bien les directions avaient changé ; et l'absence de représentant du personnel (ou s'il existe de ses coordonnées) n'a pas permis d'explorer non plus par cette porte les relations professionnelles dans ces établissements. Le secteur de l'hôtellerie initialement visé n'a pu être exploré.

---

<sup>57</sup>. Le détail des établissements des monographies, ainsi que leurs secteurs d'activité et l'implantation sont explicités dans le chapitre suivant.

Au total, la liste des monographies surreprésente mécaniquement les établissements du groupe 4 (surplomb) et sous-représente les établissements du groupe 1 (pas de négociation) et des petits ou très petits établissements.

L'équipe a mis au point les grilles d'entretiens qualitatifs (figure 1-E) ayant une structure spécifique selon le profil des acteurs rencontrés, issus de la direction d'entreprise ou de la représentation syndicale<sup>58</sup>.

*Phase 3. Analyse des facteurs structurels de négociation et prédiction quantitative des niveaux de négociation dans les établissements sélectionnés pour les monographies.*

Après avoir conduit les entretiens au sein des établissements sélectionnés et avoir obtenu les premiers résultats des monographies qui ont été partagés avec l'équipe entière, le groupe "quantitatif" a développé une nouvelle analyse. De nouvelles variables ont été construites pour qualifier les établissements REPONSE en fonction de la structure de leur entreprise et de sa répartition géographique, c'est-à-dire en prenant à leur compte des analyses géographiques de l'entreprise (Finance, 2016), en suivant les suggestions issues des cas particuliers enquêtés et en exploitant les informations contenues dans LIFI et CLAP. Ces variables ont alimenté un modèle de régression multinomial permettant d'analyser l'influence des caractéristiques structurelles des établissements sur la présence, le niveau et le thème des négociations collectives (figure 1-H). En utilisant le modèle calibré sur les 4000 établissements REPONSE, l'équipe « quantitative » a pu produire une prédiction de la présence, du niveau et du thème des négociations collectives dans les 15 établissements sélectionnés pour les monographies. Cette prédiction fonctionne donc indépendamment de leurs propres valeurs dans REPONSE, mais en fonction des valeurs pour les établissements similaires dans REPONSE, ce qui a permis de comparer le résultat attendu en fonction des caractéristiques structurelles de l'établissement et résultat observé, dans REPONSE et sur le terrain. Parallèlement, un travail d'analyse de sensibilité a été mené pour comparer l'analyse de REPONSE à partir des réponses des représentants de la direction avec celle des réponses des représentants du personnel (figure 1-D).

---

<sup>58</sup>. Les détails sur la démarche méthodologique des monographies sont présentés dans la partie 4 du rapport.

*Phase 4. Comparaison des résultats obtenus dans REPONSE avec les enquêtes monographiques sur le terrain et avec les prédictions du modèle statistique.*

En parallèle du travail quantitatif, les monographies ont été enrichies par la conduite de plusieurs entretiens auprès de représentants de la direction et du personnel (figure 1-E et I). Le partage des résultats quantitatifs et qualitatifs dans les derniers mois du projet ont permis de comparer les résultats obtenus dans REPONSE avec les enquêtes monographiques sur le terrain et avec les prédictions du modèle statistique (figure 1-J). Notamment, les divergences ont été explorées par les spécialistes du terrain (section 2), pour comprendre les particularités potentielles des établissements enquêtés par rapport à d'autres établissements similaires (même taille, âge, secteur d'activité, organisation hiérarchique et géographique de l'entreprise), les écueils de la formalisation dans REPONSE, voire les distorsions de perception des enquêtés par rapport aux niveaux et à la présence de négociations collectives. Ainsi, chaque phase méthodologique s'est nourrie des précédentes, de manière synergique, itérative et complémentaire.

Cette articulation entre traitements statistiques et enquêtes monographiques repose sur des échanges permanents, les premiers guidant les secondes, les secondes permettant de réévaluer les premiers. Ainsi, l'analyse monographique s'est nourrie et a été accompagnée par la modélisation quantitative, pour approfondir et affiner la typologie établie par celle-ci. Loin de dessiner une méthodologie en deux grandes étapes distinctes, notre approche a permis de nombreux aller et retour entre les classes identifiées par ACM, les résultats tirés du travail de modélisation prédictive et les données issues des terrains monographiques. Les enquêtes monographiques présentées dans les deux prochains chapitres permettent donc d'arriver à de premiers résultats que nous avons confrontés aux classes identifiées et aux prédictions du modèle, en engageant un approfondissement de la classification fondé sur l'analyse des pratiques de négociation au-delà de l'établissement pour arriver à un profilage des entreprises « au sens des relations professionnelles ».

## Introduction

Les investigations monographiques<sup>59</sup> (voir tableau 4.1) présentées dans ce chapitre partent des quatre grands profils que nous avons identifiés à partir du traitement des données de l'enquête REPONSE. Elles permettent de préciser ces premières analyses quantitatives, en conduisant tout d'abord à approfondir l'importance prise, dans la négociation d'entreprise, par les niveaux de l'entreprise et du groupe. En effet, dans l'ensemble des établissements où une pratique de négociation a été identifiée – soit, en données pondérées, 44 % des établissements et 61 % des salariés –, l'analyse des données de REPONSE fait apparaître l'existence d'une négociation à des niveaux dépassant l'établissement pour 25 % des établissements et 43 % des salariés<sup>60</sup>, en additionnant les classes de *l'entreprise en surplomb* et de *l'entreprise située*.

**Cela conduit à se demander, en premier lieu, comment s'articulent ces niveaux de l'entreprise et du groupe, auxquels se situent majoritairement, pour les établissements concernés par la pratique de la négociation, ces négociations.**

C'est ici une nouvelle combinatoire qui se rajoute aux trois modalités (absence de négociation, négociation au niveau de l'établissement, négociation au-delà du niveau de l'établissement) dont le caractère déterminant a été montré par l'analyse quantitative, en multipliant les configurations possibles de la négociation d'entreprise et, ainsi, des « entreprises au sens des relations professionnelles ». En effet, les monographies loin de dessiner une dynamique générale de centralisation de la négociation, sous la forme d'un alignement systématique de la négociation sur le niveau du groupe, permettent de dégager des formes de centralisation plus ou moins achevées, mais aussi des formes de décentralisation du groupe vers l'entreprise, soit dans le cadre d'une filialisation, soit dans celui d'initiatives au niveau de l'établissement et de la société.

Cette interrogation sur les niveaux du groupe et de l'entreprise dans la négociation se prolonge pour les établissements où la pratique de la négociation est locale, voire absente. Ainsi, les profils de *l'entreprise locale* et de *l'entreprise absente* sont constitués par une part

---

<sup>59</sup>. Une présentation schématique de la structure des établissements objet des monographies et de leur articulation de la négociation se trouve en annexe, partie 2.

<sup>60</sup>. Soit 57 % des établissements concernés par la négociation et 70,5 % des salariés de ces établissements, en données redressées.

importante d'établissements attachés à des entreprises multi-établissements. **Cela conduit, en second lieu, à s'interroger sur la responsabilité de l'entreprise et, le cas échéant, du groupe à l'égard de ces formes réduites de négociation.**

Les monographies, en faisant apparaître une combinaison de niveaux élargis à l'entreprise et au groupe, conduisent donc à **prolonger la classification engagée dans le traitement par ACM des données de REPONSE** pour rendre compte de la multitude de situations singulières rencontrées dans les quinze monographies réalisées. Elles ont également permis de mettre au jour des discordances entre le résultat obtenu par le traitement des données, les projections du modèle prédictif de l'appartenance à une classe et ce qui s'est dégagé des entretiens avec les acteurs. Ces discordances ont constitué un aiguillon, pour rechercher les raisons pouvant les expliquer, telles que, notamment, de rares erreurs dans la collecte des données REPONSE, ou une vision spécifique des acteurs tenant à une ignorance des niveaux de l'entreprise et du groupe, en introduisant pour chaque cas des éléments sur la structuration de l'entreprise et du groupe tirés de l'enquête LIFI.

La démarche monographique n'a donc pas visé une illustration plus complète par l'examen d'un cas représentatif de la classe dans laquelle a été tiré l'établissement. Cela tient notamment à ce que les classes identifiées à partir de l'ACM présentées dans le chapitre précédent ne constituent pas des ensembles d'individus homogènes, mais circonscrivent des régions d'établissements singuliers sous l'angle de la négociation. Chaque établissement y occupe une position spécifique, en fonction des caractéristiques tirées du traitement des données de REPONSE. La représentation de ces classes comme des ensembles de points dans un espace factoriel suggère également que des établissements relevant d'une classe donnée peuvent se révéler proches, à certains égards, d'établissements saisis dans d'autres classes. La très forte centralisation d'une activité de négociation dans une entreprise confine ainsi parfois à une absence de négociation, dans le cas, par exemple, d'un établissement sans aucune présence syndicale autre que celle identifiée au niveau du groupe dont il dépend. La structuration de la négociation au niveau de l'entreprise ou du groupe associée à une participation de représentants syndicaux des différents établissements, suggère une proximité avec la classe de l'« entreprise située » marquée par une articulation entre négociation dans l'établissement et négociation au niveau de l'entreprise, voire du groupe.

Le chapitre 4 apparaît ainsi comme le prolongement de la classification engagée dans le chapitre précédent, en s'attachant à la structuration des acteurs de la négociation et à celle de leurs interactions (climat social), avant d'envisager, dans le chapitre suivant, les négociations qui ont marqué les acteurs en vue de situer la portée de ces négociations selon un axe allant de

l'encadrement des conditions stipulées dans les contrats individuels de travail à l'ambition d'aménager l'organisation du travail dans son ensemble.

Cela nous conduira au cours de ce chapitre à revenir, dans un premier temps, sur les enjeux de la démarche monographique, par rapport à la classification préalable issue des données de l'enquête REPONSE et situer l'approche monographique par rapport aux profils de négociation identifiés statistiquement.

Dans un deuxième temps, nous « déplierons le surplomb » en envisageant la diversité des configurations de négociation qui se dégage des établissements relevant de la classe de « l'entreprise en surplomb ». Nous analyserons, dans un troisième temps, les configurations spécifiques qui se dégage de l'observation d'établissements pris dans la classe de l'« entreprise située » se caractérisant par l'association d'un niveau significatif de négociation dans l'établissement à des négociations « au-delà de l'établissement ». Dans un quatrième temps, nous examinerons les situations de négociation au niveau de l'établissement, correspond aux établissements pris dans la classe de « l'entreprise locale ». Enfin, dans un cinquième, nous en arriverons aux situations caractérisées par une absence constatée de négociation dans l'entreprise pour analyser les régulations collectives autour desquelles s'organise la gestion du personnel.

**Tableau 4.1 : listes des monographies**

Monographie	Effectifs étab	Effectifs ent/groupe	Secteur d'activité	Départ.	Chercheurs	Entretiens Tot. 58	RD Tot. 14	RP Tot. 44
Zinc	823	2600	Métallurgie	58	Didry et Carbonell	3	0	3
Tigre	1200	65 000	Automobile	57	Chappe	4	0	3
Rectangle	4100	47 978	Automobile	76	Carbonell et Didry	4	0	4
Moby	1400	40 000	Banque	92	Chappe	4	1	3
Western	1400	73 000	Banque	29	Brochard	4	1	3
Big TP	168	3400	TP	07	Didry et Giordano	5	2	3
Semi	730	-	Automobile	49	Carbonell	3	0	3
Cavalerie	376	1074	Automobile	78	Didry	5	2	3
Dépendance	70	1900	Santé	75	Didry, Giordano, Askenazy, Plessz	4	1	3
Digital Consulting	2000	73 000	Télécom	44	Dupuy et Simha	13	1	12
Fondation	2200	-	Recherche	75	Didier	4	1	3
Réseaux	10 000	80 000	Télécom	75	Dupuy et Simha	5	1	4
Allad	240	-	Services aux personnes	29	Brochard	2	2	0
Small TP	53	-	TP	50	Giordano et Didry	3	1	2
Chopper	17	300	Commerce	35	Giordano et Askenazy	4	2	2

## **Encadré 1. La démarche monographique**

### ***1.1. La sélection des terrains***

Pour engager des enquêtes monographiques, la sélection des établissements est partie des classes identifiées par l'analyse factorielle des données REPONSE mettant au jour les caractéristiques de la négociation en fonction du niveau prédominant de ces pratiques.

Cette base de sélection ne coïncide pas avec des secteurs établis, la branche métallurgie/sidérurgie apparaissant ainsi partagée entre des établissements à négociation centralisée – dans le secteur automobile – et des établissements participant d'un double niveau de négociation (établissement et au-delà) dans celui de la sidérurgie. Mais nous avons intégré cette dimension sectorielle, de manière à tenir compte de la familiarité acquise par les membres de l'équipe à l'égard de secteurs spécifiques. Ainsi, les 4 grandes classes auxquelles a abouti le traitement des données ont été croisées avec 6 grands secteurs<sup>61</sup> pour arriver à la sélection de 15 établissements.

Ce choix par affinités *a priori* a également permis de croiser des ensembles économiques dominés par la présence d'une pratique de négociation bien ancrée (comme la métallurgie ou la banque) et des ensembles marqués, à l'inverse, par le constat d'une absence de négociation (BTP, grande distribution, EHPAD).

La surreprésentation d'établissements marqués par un niveau supérieur de négociation tient à la fois au secteur, mais aussi au souci, dans le cas de Dépendance, d'intégrer un établissement présentant un caractère exceptionnel au regard des traits du secteur (les EHPAD marqués par l'absence de négociation dans REPONSE). Elle se justifie par le besoin d'apporter un éclairage approfondi sur ce qui se passe, en matière de négociation, au-delà de l'établissement, dans la mesure où la négociation dite « d'entreprise » peut se déployer tant au niveau d'une société, qu'à celui d'un groupe, voire au-delà dans le cas d'un groupe dépendant lui-même d'un autre groupe.

### ***1.2. Le besoin de s'ajuster au terrain***

Les acteurs de la négociation, représentants de la direction (RD) et représentants du personnel (RP), se sont révélés très difficiles à joindre. Au début, nous avons prévu de prendre contact avec les RD, pour engager avec eux un tour d'horizon des négociations de manière à dégager une négociation qui les avait marqués, tout en comptant sur eux pour avoir accès à des RP. Nous avons pu suivre cette stratégie d'enquête dans les cas de Dépendance, de Cavalerie et de Fondation, au terme d'un processus plus ou moins complexe : dans le cas de Cavalerie, l'accès au DRH également directeur de l'établissement siège de l'entreprise (elle-même filiale de Rho Machin, implantation française du groupe Nu Machin) a été immédiat et nous a apporté des éléments substantiels. Dans le cas de Fondation, l'accès a impliqué une certaine persévérance. Chez Dépendance, la directrice de l'établissement nous a réservé un très bon accueil, malgré une charge de travail importante liée à la contractualisation quinquennale avec

---

<sup>61</sup>. BTP, grande distribution, métallurgie/sidérurgie, EHPAD et services à la personne, NTIC et biotech, finance et assurance.

l'ARS et la demande d'une attestation du commanditaire (la DARES), dans un secteur soumis aux investigations médiatiques sur la condition des personnes hébergées.

En revanche, la DRH en charge des relations sociales chez Rectangle nous a renvoyés à sa supérieure hiérarchique, DRH de l'établissement, qui n'a pas donné suite à notre demande. Il en est de même au sein de Zinc où la DRH qui a souligné la charge que représentait pour elle la mise en place du conseil social et économique (CSE), devant se faire impérativement avant fin 2019 malgré une discussion difficile autour d'un protocole électoral avec les partenaires sociaux avant une élection prévue pour novembre 2019. Chez Semi, la DRH s'est montrée également très peu disponible pour un entretien, renvoyant sans cesse l'échéance dans le futur, là encore pour des raisons liées au calendrier imposé par la mise en place du CSE. Mais, des raisons plus structurelles paraissent expliquer ces réticences :

- La première tient à ce que dans les établissements non sièges, les DRH ont fait état d'une absence de négociation au niveau de l'établissement, nous renvoyant parfois vers le siège.

- La deuxième paraît résulter d'un encadrement hiérarchique du RD, en suscitant la crainte de s'engager en dehors d'une autorisation formelle d'une hiérarchie parfois complexe, avec le rattachement des relations sociales à la DRH de l'établissement, ainsi que la hiérarchie « relations sociales » au niveau de l'entreprise, voire du groupe.

- La troisième tient à l'attrition des acteurs, avec le départ des RD ayant donné leur accord pour une enquête « post-REPONSE », comme dans le cas d'un établissement à Saint-Dizier que nous avons finalement abandonné.

Face à ces blocages ponctuels, nous avons été amenés à nous concentrer sur les RP, avec cette fois plus de résultats. Dans certains cas, il a été difficile de contacter les RP, du fait notamment de leur absence dans l'établissement comme dans le cas de Dépendance où seule une représentante CFDT négocie au niveau du siège dans la région lyonnaise, en se tenant à l'écoute des demandes des salariés. Dans d'autres cas, la multiplicité des OS représentatives nous a poussés à multiplier les entretiens avec des RP pour obtenir un panorama des positions des partenaires sociaux dans les négociations. Nous avons donc ajusté notre protocole aux terrains, en ouvrant les enquêtes par des entretiens avec les RP.

### *1.3. Cadrage des entretiens*

Notre objectif dans les entretiens a été de revenir sur l'organisation des acteurs, RH d'une part, acteurs syndicaux de l'autre, avant de dégager des accords marquant pour ceux-ci, sans préjuger de convergences entre les acteurs d'un même établissement. Il était également d'élucider un processus de négociation, en envisageant les supports et les investigations sur lesquels se fondent ces acteurs, comme l'intervention d'experts (mais qui est rare et intervient dans le cadre de procédure d'information-consultation des institutions représentatives du personnel - IRP).

Le présent chapitre porte sur l'organisation des acteurs de la négociation, en envisageant le degré d'éloignement de celle-ci à l'égard de l'établissement et le climat social qui l'entoure. Le chapitre suivant présente les accords marquants pour les acteurs, ainsi que la dynamique récurrente de la négociation salariale et la négociation exceptionnelle d'« accords de dialogue social » prévoyant la fusion des IRP dans des comités sociaux et économiques (CSE).

## **1. L'approche monographique dans une démarche itérative<sup>62</sup>**

### ***1.1. Convergences et divergences des approches statistiques et monographique***

Les formes de la négociation collective ont été analysées à partir des données issues de l'enquête REPONSE de la DARES, puis un modèle de prévision quantitative a permis de représenter les caractéristiques d'un échantillon considérable d'établissements. Les enquêtes monographiques visent enfin à approfondir la connaissance des pratiques de négociation sur des terrains spécifiques, à partir du témoignage des acteurs. Un même objet – la négociation collective d'entreprise saisie à partir de l'établissement – a été donc considéré à partir de trois démarches distinctes, en faisant apparaître des convergences et des divergences inhérentes à cette articulation des approches selon une méthode mixte qui apparaît comme spécifique. En effet, la démarche suivie par l'équipe de recherche, inspirée du champ des méthodes mixtes (Morse, 1991 ; Tashakkori et Teddlie, 2003), a permis de nourrir des réflexions sur les différentes modalités possibles pour approcher l'objet « négociation d'entreprise ». Trois points ont structuré la réflexion collective menée dans le cadre de la recherche :

1. L'importance de l'organisation hiérarchique et géographique de l'entreprise dans la négociation collective saisie à partir des établissements.
2. L'analyse de ce que recouvre le « surplomb », pour les entreprises dont les négociations sont ainsi définies pour leur déroulement dans des niveaux éloignés du terrain de l'établissement.
3. Les logiques suivies pour attribuer la typologie de négociation selon les trois diverses modalités de l'enquête REPONSE, du modèle prédictif et dans la post-enquête par entretiens sur des terrains monographiques.

La réflexion théorique sur les facteurs déterminant la présence, le niveau et les sujets de négociation a conduit à intégrer, dans l'élaboration d'un modèle prédictif de l'appartenance des établissements aux profils de négociation identifiés par l'analyse en composantes multiple, des éléments décrivant l'organisation hiérarchique et géographique de l'entreprise (cf. le paragraphe 3.4 du chapitre précédent). Cela a permis d'identifier des entreprises « clones », comme par exemple des supermarchés de taille similaire pour un groupe de distribution. Au contraire, une structure dont les établissements sont très spécialisés et de tailles différentes aura probablement des pratiques de négociation distinctes et sera qualifiée de « non clone ». Par ailleurs, nous avons envisagé la dispersion géographique, c'est-à-dire le fait que tous les établissements soient situés dans la même commune, la même ville ou dans plusieurs

---

<sup>62</sup>. Partie rédigée par Clémentine Cottineau et Denis Giordano.

localisations en France, comme potentiellement important pour prédire le niveau d'interaction, d'interconnaissance et donc en dernier lieu de négociation.

Aborder la dispersion géographique des entreprises et le caractère « cloné » ou « spécifique » des établissements conduit, par l'appariement de plusieurs bases de données dans l'analyse statistique<sup>63</sup>, à considérer l'établissement en fonction de sa place dans l'entreprise : soit au centre d'un ensemble groupé géographiquement ou plutôt isolé dans une « entreprise archipel » ; soit un parmi d'autres dans le cas des entreprises clones ; soit enfin un élément stratégique de l'organisation fonctionnelle de l'entreprise (siège, R&D). Cette position des établissements dans la structure hiérarchique et géographique des entreprises conduit à envisager l'établissement comme un point à partir duquel est envisagé la négociation d'entreprise, en suggérant différents modes d'articulation avec les sièges de l'entreprise et du groupe et les autres établissements.

---

<sup>63</sup>. Il s'agit d'un appariement entre enquête REPONSE, enquête LIFI et dispositif CLAP, réalisé par le biais de la variable SIRET de l'établissement et SIREN de l'entreprise.

**Tableau 4.2. Type de négociation dans les monographies selon les trois sources.**

Monographie	Négociation		
	REPONSE	Modèle	Observée
Cavalerie	Supérieure	Supérieure	Supérieure
Semi	Locale	Locale	Locale
Rectangle	Supérieure	Supérieure	Supérieure
Tigre	Supérieure	Supérieure	Supérieure
Big TP	Sans négo	Double	Supérieure
Small TP	Sans négo	Sans négo	Sans négo
Zinc	Double	Locale	Double
Fondation	Supérieure	Supérieure	Locale
Dépendance	Supérieure	Double	Supérieure
Digital Consulting	Supérieure	Supérieure	Supérieure
Western	Double	Double	Double
Moby	Supérieure	Supérieure	Double
Chopper	Sans négo	Sans négo	Sans négo
Allad	Double	Sans négo	Locale
Réseaux	Supérieure	Double	Supérieure

Légende	
<b>Jaune</b>	Même profil dans les trois traitements
<b>Azur</b>	Même profil dans 2 traitements
<b>Orange</b>	Aucune correspondance.

Au final, plus de la moitié des 15 établissements retenus pour une monographie montrent une convergence entre le niveau de négociation indiqué dans l'enquête REPONSE, celui tiré de la perception des acteurs, et celui prédit par le modèle multinomial calibré sur l'ensemble des établissements REPONSE. Cette forte correspondance est importante pour déterminer le niveau de confiance à accorder aux différentes méthodes d'analyse et à leur combinaison.

Mais, les zones de divergence n'affaiblissent pas l'information disponible et suggèrent l'existence d'éclairages différents sur le processus de négociation en entreprise : son caractère formel et légal avec REPONSE, son caractère perçu et complexe avec la monographie, et son caractère structurel avec le modèle. Ainsi, cette première analyse des divergences entre les

résultats fournis par le traitement de l'enquête REPONSE, le modèle prédictif et les monographies a justifié de s'attarder sur certains cas.

### *1.2. Divergence d'un résultat sur trois*

Dans le premier cas, deux établissements (Moby et Fondation) sont décrits par le même niveau de négociation dans l'enquête REPONSE et par le modèle prédictif, mais par un autre niveau dans les enquêtes menées sur le terrain :

Dans le cas de **Fondation**<sup>64</sup>, la définition et l'extension du périmètre de l'entreprise envisagées dans REPONSE ne sont pas reprises par les négociateurs enquêtés qui confondent Fondation et son établissement parisien. Les autres sites et filiales ne sont pas mentionnés lors des entretiens avec les acteurs de la négociation réalisés lors de la monographie. Même si l'entreprise comporte plusieurs autres sites de production, l'installation principale et le siège de l'entreprise coïncident pour les acteurs en apparaissant comme le lieu et l'objet de la négociation. Cette perception erronée des acteurs tient sans doute à ce que la centralisation de la négociation est dissimulée par la concentration de la plupart des activités sur un même site, le site parisien qui regroupe la presque totalité des salariés. Cela explique sans doute que les acteurs saisissent la négociation comme locale. Cette situation est problématique, car, d'un point de vue juridique (confirmé par ailleurs par l'analyse issue de REPONSE), la négociation se déroule au niveau supérieur. Mais, il a été décidé dans la suite du rapport de présenter la négociation comme localisée au niveau de l'établissement parisien, en suivant les acteurs interviewés. Cela illustre peut-être la limite de la démarche partant de l'établissement, tant dans le recueil des données statistiques, que dans l'analyse monographique. Cela conduit à se demander si l'enquête sur un autre site n'apporterait pas des éléments complémentaires, pour y saisir la portée de cette négociation très parisienne.

Chez **Moby**<sup>65</sup>, les résultats du traitement statistique et du modèle prédictif convergent vers un niveau supérieur. Cela tient en grande partie à une situation où le niveau supérieur de la négociation observé par les données de REPONSE confond les négociations de groupe et d'entreprise, que les entretiens réalisés ensuite permettent d'éclairer en dégageant une forte intensité de la négociation au niveau de Moby comme filiale d'un groupe bancaire. Les observations monographiques font apparaître cependant une dimension nouvelle, en ce qui

---

<sup>64</sup>. Établissement ayant une négociation supérieure selon modèle prédictif et REPONSE ; négociation locale observée suite aux monographies.

<sup>65</sup>. Ayant une négociation supérieure selon REPONSE et le modèle prédictif, mais double suite à l'enquête monographique.

concerne l'établissement. En effet, Moby est une entreprise multi-établissement composée d'un siège et d'agences dispersées sur le territoire national. Or, l'entreprise est prise comme un établissement en ce qui concerne l'élection des IRP. Compte tenu de la forte concentration des personnels au siège, cela conforte l'importance d'une activité de négociation perçue comme locale par les acteurs de négociation, qui s'articule avec une négociation au niveau de la société-mère. Finalement, le double niveau groupe-filiale que l'on devait retrouver dans un profil de négociation « au niveau supérieur » dans REPONSE, se retrouve au vu des éléments monographiques comme une articulation entre la négociation dans la société-mère et une négociation dans la filiale-établissement (distinct) indiquant ainsi un profil de négociation à double niveaux.

Une deuxième situation concerne trois autres établissements pour lesquels le niveau de négociation indiqué dans REPONSE est le même que celui tiré des entretiens avec les acteurs, tandis que les prévisions du modèle divergent. Dans deux cas (**Dépendance** et **Réseaux**) le modèle indique une négociation « double niveau » plutôt qu'une négociation supérieure, sur la base de régularités statistiques entre caractéristiques structurelles et niveau de négociation dans les 4 000 établissements REPONSE. Dans un autre, **Zinc**, le modèle propose une négociation locale alors que le traitement statistique et l'enquête monographique converge sur un profil de négociation à double niveau. Il s'agit de situations intéressantes, car ces cas présentent effectivement plusieurs niveaux de structure d'entreprise/groupe. Le modèle semble donc suggérer la possibilité d'une pluralité plus grande de niveaux actifs dans la négociation formelle pour ces deux cas, alors que les observations statistiques et monographiques convergent sur une négociation de niveau supérieur.

Dans le cas de **Dépendance**<sup>66</sup>, l'établissement s'inscrit dans un groupe associatif qui gère plusieurs dizaines d'EHPAD. Il s'agit d'un milieu où les conditions de travail sont difficiles (par manque de personnel et de matériel) et les salaires bas, s'accompagnant d'une politique peu favorable à la syndicalisation. La négociation chez Dépendance s'opère au niveau central, en établissant un accord statut très structurant pour la gestion du personnel. Cette négociation au niveau de l'entreprise (société-mère du groupe) est elle-même directement liée à celle de la branche de l'hospitalisation privée constituée autour du syndicat patronal Synerpa. Les sources de la négociation sont donc situées au niveau supérieur avec une importance cruciale du groupe et de la branche nationale.

---

<sup>66</sup>. La négociation est indiquée comme double niveau selon le modèle et supérieure pour REPONSE et suite aux observations de la monographie.

Au sein du modèle multinomial prédictif, l'établissement Dépendance est considéré selon son âge, sa taille et son appartenance au secteur de la santé (dans lequel la négociation est plus faible), mais aussi par sa position au sein de l'entreprise. En l'occurrence, il s'agit d'un établissement que l'on qualifie de « clone » puisque l'entreprise est composée d'établissements similaires en termes de taille et de spécialisation sectorielle, dispersés géographiquement sur le territoire. Ces deux caractéristiques sont, en moyenne, associées à une fréquence plus importante de la négociation à double niveau dans REPONSE, même si ce n'est finalement pas le cas pour Dépendance. Mais le modèle théorique sous-jacent au modèle statistique repose sur l'hypothèse d'une négociation locale dictée par des conditions locales de marchés hétérogènes (du service comme du travail). Si cette hypothèse paraît raisonnable pour la plupart des établissements et pourrait être confortée – dans le cas de Dépendance – par l'importance des conditions tarifaires et organisationnelles négociées avec les autorités sanitaires et sociales régionales, la négociation relève d'une centralisation très forte tant en ce qui concerne les négociateurs syndicaux (absents de l'établissement) que les conventions d'entreprise (sous la forme d'un « statut » dans le cas de Dépendance). En cela Dépendance est « hors modèle ».

Le cas de **Réseaux**<sup>67</sup> illustre une situation particulièrement complexe. Le groupe (premier niveau) comporte des « espaces délibératifs » qui ont donné lieu à l'adoption d'accords-cadres mondiaux. Au sein de ce groupe, la principale filiale sur le territoire national est Réseaux (deuxième niveau). C'est à ce niveau qu'ont lieu la plupart des négociations. L'entreprise Réseaux est à son tour découpée en 14 établissements élémentaires associés à la mise en place des CSE qui représentent le troisième niveau. Enfin, un quatrième et dernier niveau se situe à l'échelon des établissements dits « secondaires » (sites au sens du SIRET). Cette organisation hiérarchique et territoriale particulière conduit le modèle, à partir des établissements similaires dans REPONSE, à prédire une négociation double niveau (entreprise et établissement). Les observations de REPONSE et les entretiens réalisés pointent, à l'inverse, vers des négociations fortement centralisées au sein de l'entreprise Réseaux (deuxième niveau). De ce fait, les niveaux inférieurs apparaissent plutôt comme des espaces d'application de règles établies en amont.

Chez **Zinc**<sup>68</sup>, la prédiction erronée du modèle vient de l'aspect particulier de cet établissement, qui, bien qu'étant une grande installation du secteur métallurgique comparable

---

<sup>67</sup>. Ici le modèle prédictif a indiqué une négociation susceptible d'être "double", pendant que selon les indications de REPONSE et lors de la monographie ont indiqué une négociation supérieure.

<sup>68</sup>. Lieu de négociation locale selon le modèle prédictif et double selon REPONSE et la négociation observée.

à d'autres établissements négociant de manière privilégiée au niveau local. En revanche, les observations statistiques et monographiques montrent un double niveau de négociation dans l'établissement et au-delà (groupe, entreprise). La prédiction du modèle dans le sens d'un profil de négociation locale ne se trouve finalement pas complètement invalidée, compte-tenu de l'ancienneté et de l'histoire du site et par le fait que le site est lui-même le siège d'une société anonyme. La négociation qui s'y déroule est très intense, en intégrant notamment les négociations salariales sur lesquelles nous reviendrons dans le chapitre suivant.

Le modèle prédictif peut inciter à développer une meilleure compréhension de la situation spécifique de l'établissement, lorsque ses résultats, établis à partir de ses caractéristiques organisationnelles et géographiques en le comparant aux situations similaires, sont contredits par les observations des enquêtes statistique (REPONSE) et monographique. Cette multiplicité des regards pousse ainsi à approfondir les dynamiques sous-jacentes dans les négociations identifiées à un niveau supérieur à celui de l'établissement.

### *1.3. Divergence entre les trois résultats*

L'incitation à approfondir l'analyse des cas est redoublée, lorsque les résultats des trois traitements divergent. Cela est le cas de BigTP et Allad.

Dans les données REPONSE, l'établissement de **BigTP** Pont était considéré comme « sans négociation », car aucun type de négociation n'y était indiqué dans la réponse du « représentant de la direction ». Le fait que ce représentant de la direction soit également en charge des RH d'un autre établissement voisin – lui-même dans l'échantillon REPONSE –, indique un quiproquo dans l'administration de l'enquête qui aurait dû passer par le directeur d'établissement. Le modèle de prédiction multinomial suggère une négociation à double niveau, ce qui semble plutôt tenir à la dispersion de l'entreprise sur une pluralité de sites dispersés. Finalement, les entretiens avec le directeur de l'établissement et les représentants syndicaux ont permis de constater l'existence d'une importante activité de négociation aux niveaux de la filiale régionale et du groupe, donc relevant du profil négociation de niveau supérieur.

**Allad**<sup>69</sup> correspond à une entreprise composée par un réseau d'agences dédiées aux services à la personne dans une région de l'Ouest, cela conduit à un profil de négociation à double niveau par le traitement statistique. La petite taille de l'entreprise et l'absence de délégation syndicale, tout comme son secteur d'activité des services à la personne représentent des éléments qui ont mené le modèle à prédire une absence de négociation fréquente dans les

---

<sup>69</sup>. Selon REPONSE et le modèle prédictif il devrait s'agir d'un établissement sans négociation, toutefois l'enquête a indiqué plutôt l'existence d'une négociation locale.

établissements comparables. Les entretiens avec la direction font apparaître une activité de négociation au niveau de l'entreprise prise avec les agences comme un établissement distinct, dans l'élection d'un CSE.

#### ***1.4. Quels enseignements possibles pour expliciter les contradictions entre les typologies ?***

La confrontation et l'articulation des méthodes permettent de mettre au jour la singularité des profils de négociation attachés à chaque établissement. En effet, les prédictions du modèle tiennent aux caractéristiques de l'établissement en termes d'âge, de secteur, de localisation géographique qui conduisent en partant de l'ensemble des établissements, à le situer dans un profil plutôt qu'un autre. Mais, il est tout à fait possible que cet établissement, par la trajectoire de l'entreprise à laquelle il est rattaché, sa situation syndicale, etc. présente un profil différent au vu des entretiens réalisés dans le cadre de l'approche monographique.

Le modèle nous a ainsi permis de sélectionner des établissements à partir d'une configuration des formes plus fréquentes de négociation, tout en donnant la possibilité d'explorer la portée de cas particuliers qui se dégagent lors de l'enquête monographique. La possibilité de disposer de deux sources d'indication sur la forme de la négociation d'un établissement (le questionnaire REPONSE et le modèle) nous a ainsi permis de mieux apprécier les pratiques de négociation qui se démarquent du modèle et de les approfondir dans les chapitres 4 et 5.

#### ***Encadré 2. Recommandations REPONSE***

Comme toute post-enquête, notre recherche a mis en évidence des points potentiellement utiles pour améliorer le dispositif REPONSE, y compris pour corriger des pertes informationnelles.

##### ***1/ Mieux détailler le rôle de la branche et du groupe.***

Il est ressorti des monographies et de l'analyse statistique que l'organisation de l'entreprise au sein des groupes est associée à des différences de configuration de négociation. La présence des branches (dans la métallurgie, la santé ou le secteur bancaire par exemple) contraint aussi fortement les accords négociés dans l'entreprise. Si l'adoption des conventions collectives de branche est prise en compte par REPONSE, la pratique d'une adoption partielle des accords de branche ou la fixation des minima négociés ailleurs comme « plancher de base » pour les négociations internes semble échapper du questionnaire REPONSE<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup>. Le questionnaire aborde le sujet de manière générale lors de la question 6.2., sans différencier entre les accords d'entreprises "originales" et ceux qui reprennent les décisions de la branche dans la formulation de la réponse 6.2.2. : « des accords d'entreprise (éventuellement associés à une convention collective de branche) ».

C'est surtout le groupe en tant que source de négociation spécifique qui pourrait être mieux intégré au sein du questionnaire. Le travail monographique a souligné l'existence de multiples registres dans les pratiques de négociation au sein des groupes. Il y a de cas de gestion fortement centralisée, mais également autres situations dans lesquelles il peut y avoir des négociations de groupe valables pour toutes les installations et d'autres plus locales selon les différentes thématiques traitées. Les monographies ont mis en évidence dans les grandes structures le rôle structurant de la négociation au niveau « groupe ». Sachant par ailleurs que la jurisprudence reconnaît désormais qu'une négociation au niveau groupe peut se substituer à une négociation au niveau unité légale, l'enquête pourrait plus explicitement distinguer les trois niveaux<sup>71</sup>.

Par ailleurs, il est apparu dans plusieurs cas, que la stratégie de négociation de l'entreprise était de concentrer ses efforts dans la construction d'accords de branche avec deux configurations, une branche *ad hoc* qui en fait s'apparente à un niveau groupe, ou bien une entreprise de poids dans la branche. Une réflexion pourrait être menée pour saisir ces situations qui sont potentiellement communes.

### 2/ Enrichir le fichier par des informations issues de données administratives

Certaines informations recueillies auprès de représentants de la direction se sont avérées inexactes après appariement avec d'autres bases de données administratives. Notamment, certains établissements se déclarent indépendants dans REPONSE alors qu'une analyse des liens financiers montre qu'ils sont au contraire inclus dans un groupe plus large. Une analyse de ces informations vérifiables en amont permettrait de séparer dans REPONSE les réponses qui relèvent de catégories légales de celles qui relèvent de la perception des acteurs interrogés (intéressantes par ailleurs). Pour le moment, ce travail est à faire par l'utilisateur de l'enquête qui par ailleurs ne peut disposer de la totalité de SIRUS.

### 3/ Quel niveau de négociation pour les entreprises mono-établissements appartenant à une UES ?

Légalement, les négociations dans une Unité Économique et Sociale (UES) peuvent se dérouler au niveau central UES comme au niveau entreprise ou bien établissement ; négocier aux trois niveaux est proscrit. Pour les entreprises mono-établissement appartenant à une UES, les négociations peuvent donc avoir lieu au niveau de l'établissement-entreprise et/ou de l'UES.

---

<sup>71</sup>. En effet sur la même question 6.2. (Pour chacun des domaines suivants, en plus du code du travail, votre entreprise applique-t-elle...), on pourrait envisager de rajouter une option supplémentaire concernant les accords de groupe pour ainsi proposer cinq options :

1. une convention collective de branche exclusivement ;
2. des accords d'entreprise (éventuellement associés à une convention collective de branche) ;
3. des accords de groupe (éventuellement associés à une convention collective ou des accords d'entreprise) ;
4. ni accord d'entreprise ni convention de branche ;
5. (NSP).

La passation de l'enquête REPONSE 2017 ne permet malheureusement pas de distinguer ces deux niveaux. En effet, pour les établissements d'une entreprise dont le dirigeant indique comme mono-établissement, les questions 7.2a ne permettent qu'un « OUI » ou « NON », alors que la même question pour un établissement d'une entreprise multi-établissement donne ouvert au représentant de la direction : 1 OUI au niveau de l'établissement seulement ; 2 OUI au niveau de l'entreprise / de l'UES seulement 3 OUI au niveau de l'établissement ET de l'entreprise / de l'UES seulement.

La question portant sur les délégués syndicaux des UES ne permet pas non plus d'inférer proprement un niveau de négociation potentiel UES. En effet, la question 2.1 comporte un filtre inapproprié ([Si 0.8c=1 et 2.1a= (2 ou 3 ou empty) et 2.1b= (2 ou 3 ou empty)]) : en clair, un représentant de la direction si celui-ci a déjà indiqué qu'il existait un délégué syndical d'établissement ou d'entreprise, ne sera pas interrogé sur l'existence d'un délégué syndical (central) d'UES.

Nous suggérons ainsi de revoir les filtres pour l'enquête REPONSE 2023 en ce qui concerne les UES pour correspondre au droit et à la pratique des négociations dans les UES. La question 2.1 ne devrait pas comporter de filtre et la question 7.2a devrait ouvrir trois sous-modalités pour les entreprises mono-établissement d'UES : 1 OUI au niveau de l'établissement seulement ; 2 OUI au niveau de l'UES seulement 3 OUI au niveau de l'établissement ET de l'UES. De tels changements n'empêcheraient pas de rétablir les filtres pour une analyse longitudinale des vagues de REPONSE.

Devant l'impossibilité de distinguer le niveau UES pour les établissements d'une entreprise mono-établissement, nous avons décidé dans le rapport de considérer que pour toutes ces observations les négociations ont eu lieu uniquement au niveau établissement. Cette convention surestime probablement de l'ordre d'un point de pourcentage la négociation « uniquement locale » et sous-estime les négociations à double niveau et niveau supérieur. Par exemple, sur 597 observations mono-établissement où le représentant de la direction a indiqué que des négociations sur les salaires avaient eu lieu, 82 relèvent d'une UES, soit environ 2 % du total des observations de REPONSE 2017. Des tests de robustesse – assignations double niveau, niveau UES – suggèrent que nos analyses (ACM etc.) ne sont que très marginalement affectées par cette convention.

## **2. Les profils de la négociation d'entreprise**

Les analyses des données REPONSE dans le chapitre précédent mettent en évidence le caractère déterminant de l'organisation des acteurs dans les pratiques de négociation, en conduisant à identifier des configurations relativement autonomes à l'égard des thématiques négociées. Compte tenu de la position stratégique reconnue à l'employeur dans la négociation d'entreprise par la législation, nous procéderons à une analyse de la configuration de la négociation identifiée dans les monographies, en partant de l'organisation de l'entreprise et de la forme prise par l'employeur qui se révèle dans cette configuration. Nous envisagerons ensuite l'organisation des acteurs syndicaux, puis le climat social. Nous dégagerons, dans le chapitre

suisant, les orientations tactiques de ceux-ci à l'égard du positionnement stratégique de l'employeur à l'occasion des négociations obligatoires régulières notamment en matière de salaires, ainsi que dans le cadre d'accords spécifiques retenus par les acteurs comme structurants.

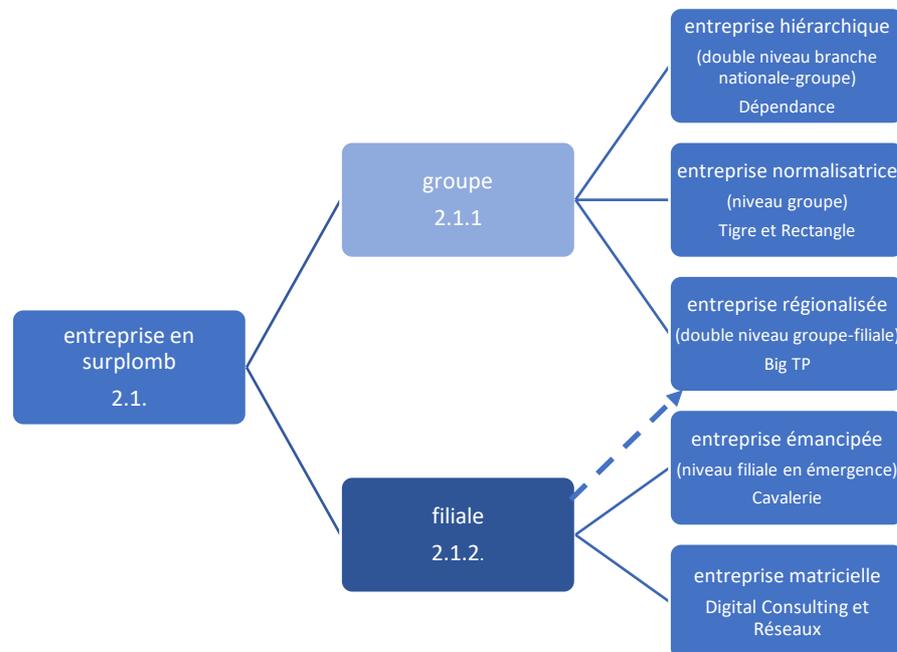
Comme le suggèrent les classes identifiées comme « entreprise en surplomb » et « entreprise située », une part importante des négociations d'entreprise identifiées dans les établissements où nous avons mené nos investigations se situe à un niveau supérieur à l'établissement. Ainsi, la démarche monographique se révèle particulièrement utile pour préciser des niveaux qui échappent à l'enquête REPONSE en conduisant, d'une certaine manière, à « déplier le surplomb » et affiner la classification initiale. Il s'agit d'un enjeu immédiat, dans le cas des entreprises relevant des classes de l'« entreprise en surplomb » et de l'« entreprise située », qui regroupent des entités – entreprises et groupes – mobilisées dans les négociations que nous avons analysées. Mais, comme nous le verrons, cette interrogation sur les niveaux de l'entreprise – groupe, société/filiale, établissement – conserve toute sa pertinence dans les configurations relevant des classes « entreprise locale » et « entreprise absente », alors même que ces niveaux ne se manifestent pas dans les pratiques de négociation observées. La démarche monographique permettra également de saisir les évolutions des pratiques de négociation, en replaçant les configurations identifiées dans une dynamique temporelle plus large.

### ***2.1. Déplier le surplomb : la diversité des pratiques de la négociation « au-delà » de l'établissement***

Dans une part dominante des établissements où est signalée la négociation d'accords d'entreprise, cette négociation prend une dimension supérieure à l'établissement en inscrivant ces établissements dans une classe que nous avons nommée « l'entreprise en surplomb ». Les établissements regroupés dans cette classe correspondent parfois à un établissement-siège social et – comme tel – lieu de négociation d'accords engageant l'ensemble des établissements de l'entreprise ou du groupe. De manière générale, il s'agit plutôt d'établissements « ordinaires » pris dans un accord négocié au niveau du siège de l'entreprise-société, ou du groupe auquel celle-ci est rattachée. Notre objectif est ici, à travers l'exploration monographique, de dégager les formes prises par l'organisation de cette négociation surplombant les établissements. Cela nous conduit à déplier le surplomb, en examinant le niveau du groupe et celui de l'entreprise, avec des modalités diverses tenant à l'interposition de niveaux intermédiaires géographiques ou « business ».

Pour rendre compte de la démarche de classification approfondie, engagée à partir des monographies d'établissements identifiés dans la classe initiale de l'*entreprise en surplomb*, notre présentation suivra un ordre schématisé par le graphique n°1.

**Graphique 4.1. Les types de l'entreprise en surplomb**



Dans le graphique 1, la négociation en surplomb intègre la dualité groupe-société (éventuellement filiale d'un groupe), en envisageant des négociations de niveaux groupe, groupe et filiale, filiale seule. **L'entreprise hiérarchique** enchaîne le niveau de la branche au niveau du groupe, selon une pratique très centralisée de la négociation en l'absence de toute représentation syndicale dans l'établissement enquêté. **L'entreprise normalisatrice** correspond à une négociation happée par le groupe, aboutissant à des accords visant un aménagement de l'organisation du travail (dans les établissements) selon une logique de « compétitivité »<sup>72</sup>. **L'entreprise régionalisée** fait apparaître un établissement dont les négociations se sont concentrées pour leur majeure partie au niveau de la filiale régionale d'un groupe, lui-même détenu par un autre groupe. **L'entreprise émancipée** renvoie à une société créée récemment au terme de filialisation d'un service par un groupe, conduisant à une politique conventionnelle spécifique de la direction se revendiquant comme autonome à l'égard de celle

<sup>72</sup>. Ces accords, le plus souvent quadriennaux, se sont succédés depuis 2013, en évoquant les « accords de maintien de l'emploi » (loi de 2013, de « développement de l'emploi » (loi de 2016) ou de « performance collective » (loi de 2018, sans qu'il ne soit possible de les y assimiler, en l'absence de contentieux sur cette question.

de la société mère et visant à intégrer des établissements nouveaux repris d'autres entreprises. **L'entreprise matricielle** repose sur une division en *business units*, prenant la qualification d'*établissements* pour l'élection du CSE.

### *2.1.1. Le pilotage par le groupe*

La négociation d'entreprise peut se révéler très éloignée de l'établissement entendu comme le lieu du travail, voire comme employeur au sens de partie au contrat de travail. Elle déjoue de manière assez radicale la vision courante d'une négociation qui se rapprocherait du salarié et des enjeux immédiats du travail, lorsque la partie « direction » se situe au niveau large du groupe. Quatre monographies relèvent de ce cas de figure, avec des variations qui tiennent au caractère plus ou moins récent de la centralisation au niveau groupe, s'imposant parfois à des établissements dotés initialement d'une capacité importante de négociation (secteur automobile), ou encore à une centralisation partielle par le regroupement en filiales géographiques issues de l'intégration d'entreprises acquises par le groupe (BTP).

#### 2.1.1.1. L'entreprise hiérarchique (Dépendance)

La négociation prend un caractère fortement centralisé dans le cas de **Dépendance**, Établissement d'Hébergement de Personnes Âgées et Dépendantes (EHPAD) marqué par une absence de représentation syndicale sur place, avec un pilotage des négociations par la direction du groupe dont dépend l'établissement et une représentation des salariés par une déléguée syndicale centrale (CFDT).

Dépendance est un EHPAD de la Région Parisienne employant 70 personnes et rattaché au **groupe Accueil** (association loi de 1901) qui gère 49 établissements concentrés notamment dans la région lyonnaise où est également situé le siège social. Selon le bilan 2018, le groupe emploie 2 654 salariés, ayant une moyenne d'âge de 43 ans et une ancienneté moyenne de 7,6 ans. Le groupe Accueil, actif depuis de 35 ans, se présente sur son site internet comme une association (à but non lucratif) dont l'objectif est d'accompagner les personnes âgées en perte d'autonomie, du maintien à domicile<sup>73</sup> à la prise en charge des personnes dépendantes en établissement. Son caractère associatif conduit cette structure à souligner son engagement au respect de valeurs humanistes et éthiques dans la prise en charge des personnes hébergées. Le chiffre d'affaires cumulé du groupe est de 176 M€ avec un résultat net de 5,2 M€. Ces éléments traduisent une activité très intense, avec un taux d'occupation moyen des structures de 98,66 %.

---

<sup>73</sup>. Pris en charge par une filiale dans les services à la personne.

Selon la directrice de Dépendance, les chiffres des collaborateurs, embauchés dans les centres sont « 1 789 CDI dans le groupe et 176 CDD comme des contrats pro et autres CDD... » (RD). Le délégué syndical central (DSC) FO précise que le groupe occupe environ 2900<sup>74</sup> salariés en ETP, avec au moins 400 personnes ayant des CDD et des contrats précaires. L'effectif est composé majoritairement par des femmes.

Dépendance est le seul établissement du groupe Accueil dans la région. Toutefois en Île-de-France il y a 4 autres établissements appartenant au groupe Syntex, lui-même lié au groupe Accueil. En effet, selon la RD, le groupe Accueil a repris le groupe Syntex il y a plus de dix ans, mais les deux structures demeurent distinctes avec des hiérarchies différenciées. Selon la direction de Dépendance, le rapprochement et l'unification de deux entités ainsi que la standardisation de leur structure sont proches. Accueil et Syntex sont deux entités formellement distinctes, mais ont le même siège social et la même direction. Les deux entités ont un statut juridique différent : « Association loi de 1901 » pour Accueil et « Personnes morales de droit privé inscrites au Registre du Commerce et des Sociétés » pour Syntex. En dépit de son statut d'association, Accueil se trouve dans la situation d'une « société-mère » contrôlant des filiales tout en employant directement du personnel.

Si l'établissement Dépendance est contrôlé par un groupe national, il est également engagé dans une contractualisation pluriannuelle avec l'ARS (Agence Régionale de Santé) représentant une grosse échéance à laquelle la directrice avait fait face juste lors de notre rencontre. Ce contrat détermine les conditions d'accueil des personnes admises dans l'établissement, en fixant les caractéristiques des collaborateurs (soignants, personnel d'hébergement) et les enveloppes financières prévues pour la prise en charge par la sécurité sociale en ce qui concerne les soins, et par l'action sociale départementale en matière d'APA. Il en résulte une contrainte financière importante sur les coûts de fonctionnement et, notamment, les coûts salariaux, dans laquelle s'inscrit la gestion de l'établissement. La direction de l'établissement assure l'embauche et la rémunération du personnel :

« on a en gros 70 salariés... Tous les mois, c'est une centaine de bulletins de salaire, par rapport aux absences, aux remplacements, etc., mais c'est à peu près 70 salariés, sur ces 70 salariés, on a 7 infirmières, donc 10 %, et on a 22 aides-soignantes. Voyez, c'est la grosse majorité. On a 10 auxiliaires de vie... voyez, rien que sur la filière soins, entre guillemets, ça représente presque 50 % des effectifs. »  
(RD)

---

<sup>74</sup>. Il persiste une ambiguïté dans le nombre de salariés du groupe entre 1900 et 2900. Il s'agit probablement d'une différence entre le groupe Accueil seul (environ 1900 salariés) et l'ensemble du groupe Accueil et Syntex avec 2900. Selon les chiffres affichés sur société.com Accueil compte entre 1000 et 1999 salariés alors que Syntex entre 500 et 999.

L'organisation du travail est particulièrement délicate, notamment pour s'assurer de la présence continue<sup>75</sup> de personnels relevant des différents métiers requis<sup>76</sup>. Elle repose sur une logique hiérarchique claire comme souligne la RD :

« Aujourd'hui, dans les EHPAD, je ne vois pas d'autre modèle de fonctionnement possible que hiérarchique. Je pense que c'est tout à fait possible à Apple, ou dans d'autres firmes, donc c'est vrai que souvent c'est mis en avant, ce... mais aujourd'hui, dans notre secteur d'activité, je pense qu'il serait compliqué de l'appliquer de cette manière... ».

Dans le même temps, la direction doit faire face à de grandes difficultés en matière de recrutement, notamment pour le personnel soignant, et à de fortes contraintes liées au déplacement pour les salariées les moins qualifiées : « *Mes salariées ont une amplitude horaire de 12h, elles travaillent pendant 10h, elles ont 2h de pause, elles arrivent de 2h de trajet...* » (RD).

Ainsi, chez Dépendance, la directrice de l'établissement assure également la fonction de DRH local, en agissant sous l'égide d'un DRH groupe. C'est elle qui s'occupe des embauches, des éventuelles lettres de licenciement, des entretiens annuels et suit notamment au quotidien les besoins des collaborateurs et collaboratrices. Elle est secondée dans ces missions par un service comptable qui gère notamment la préparation des fiches de paye. Elle est également présidente du CSE d'établissement et relaie la direction des ressources humaines du groupe dans la participation aux activités du syndicat des employeurs de la branche, le SYNERPA (Syndicat National des Établissements et Résidences pour Personnes Âgées qui représente les employeurs) dans la négociation de la convention de branche. Plus précisément, il s'agit de l'annexe 2 de la convention de l'hospitalisation privée signée en 2002, dit « accord SYNERPA » qui porte sur l'hébergement des personnes âgées dépendantes<sup>77</sup>, intégrant une classification des emplois cotés en points pour laquelle les syndicats (CFTC et CFDT) négocient des revalorisations annuelles du point.

L'établissement Dépendance se caractérise par l'absence de toute représentation syndicale du côté salarié, les IRP – DP, CHSCT, CE au moment de l'entretien avec la direction – CSE ensuite, étant composés d'élus sans étiquette syndicale affichée. La représentation syndicale est assurée par une DSC CFDT et un DSC FO au niveau du groupe, pour les deux organisations syndicales représentatives au terme des élections professionnelles. Au sein du groupe, l'organisation syndicale majoritaire est la CFDT, avec 86 % aux élections

---

<sup>75</sup>. « 24h sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par an » (RD)

<sup>76</sup>. Par exemple hôtellerie, cuisiniers, même si la majeure partie du personnel est liée au monde médical, comme détaille le RP FO : « *ASH (agent des services hospitaliers) ... et les auxiliaires de vie. Ensuite en paramédical vous avez les aides-soignants, infirmiers et puis kinés, ergo' et tout ça.* » Il faut y ajouter les personnels administratifs et techniques, ainsi que les cadres.

<sup>77</sup>. Numéro d'identifiant (IDCC) : 2264. Numéro de brochure au journal officiel : 3307.

professionnelles, et elle est bien installée au CSEC. La DSC de la CFDT (RP-CFDT) est déléguée depuis 2003, elle participe au CSE central (CSEC). Elle dit rencontrer le problème que pose l'éloignement des établissements et les possibilités réduites de circuler entre les lieux pour écouter les inscrits à la CFDT. Lors des élections professionnelles, son OS avait 13 listes sur l'ensemble du groupe et est implantée dans 17 établissements. Elle évoque également une grosse vague d'adhésion à la CFDT lors des derniers mois, dans le cadre de mobilisations du personnel soignant des EHPAD et pendant la période du Covid. La CFDT compte environ 200 adhérents dans le groupe.

Le DSC FO (RP-FO), élu au CSE de son établissement, siège également au CSEC dont il est le secrétaire, sans appartenir au syndicat majoritaire. Il a créé une section FO en mars 2018 après « avoir vu trop de ses collègues en larmes à la fin du service ». L'organisation a obtenu un bon résultat avec 17 % des suffrages exprimés aux élections professionnelles un an et demi seulement après la création de la section qui compte 45 adhérents et est implantée dans plusieurs établissements avec une dizaine de membres actifs.

La CGT est implantée uniquement au sein d'un EHPAD du groupe. Sous l'impulsion du secrétaire général de l'Union Locale de V., elle a été la seule OS à présenter une liste dans l'établissement (au sens du CSE) dont dépend cet EHPAD (regroupé avec deux autres sites), liste élue au CSE d'établissement, en conduisant à la désignation d'une déléguée syndicale. Ce responsable syndical extérieur à l'entreprise souligne une forte hostilité de la direction à l'égard de son organisation pour laquelle il parle de discrimination syndicale, en évoquant des actions devant le Tribunal Administratif.

Le secteur des EHPAD connaît des grèves depuis 2017, face aux sous-effectifs salariés dans le secteur. Après un regain des mouvements de grève en juin-juillet 2019<sup>78</sup>, la Covid-19 a touché de plein fouet les EHPAD et montré au grand jour les difficultés du personnel, en créant une situation de forte tension sociale. Dans l'établissement Dépendance, la situation paraissait toutefois relativement peu conflictuelle lors de notre visite en mai 2019 avant la pandémie. La directrice d'établissement de Dépendance (RD) soulignait des rapports de collaboration,

---

<sup>78</sup>. « Créations de postes, meilleur taux d'encadrement, hausses de salaires... Les revendications du personnel des Ehpads sont multiples. Les personnels des maisons de retraite et des services d'aide à domicile ont de nouveau battu le pavé lundi. Un an et demi après une grève inédite dans les maisons de retraite, ils se sont rassemblés devant le ministère de la Santé, à Paris, et devant les agences régionales de santé (ARS). L'AD-PA et l'intersyndicale (CGT, FO, Solidaires, CFE-CGC, CFDT, FSU, CFTC, FA, Unsa, Ufas) qui ont appelé à cette journée de mobilisation, dénoncent un manque de moyens et des « sous-effectifs » au sein des Ehpads ainsi que des services d'aide à domicile. Ils réclament la création immédiate de 40.000 postes, pour moitié à domicile. *Le Figaro* fait le point sur les revendications du personnel soignant. », *Le Figaro*, 1<sup>er</sup> juillet 2019, <http://www.lefigaro.fr/social/greve-dans-les-ehpad-quelles-sont-les-revendications-du-personnel-soignant-20190701>, consultée le 2 juillet 2019.

notamment avec les DP et les chefs de service qui font remonter les informations en cas de problèmes. La taille relativement réduite de l'établissement paraissait favoriser un dialogue qui parfois se passe directement avec les collaborateurs. Cependant, le climat social local paraît s'être tendu au moment des grèves de 2017 dans les EHPAD, ce que la directrice envisage dans les termes suivants :

« Je crois que ça avait été un peu chaud à un moment donné, parce que j'avais cru comprendre qu'y avait... quelques syndicats qui essayaient de s'infiltrer et qui du coup, montaient un peu le bourrichon... Alors que ça avait toujours été plutôt cordial, et que la convention Synerpa était même plutôt en avance sur plein de choses, ça avait été un peu conflictuel. Là, c'est revenu dans une phase un peu plus normative, on va dire, où c'est plus constructif. On a aussi changé de DG, depuis le mois d'avril de l'année dernière, c'est quelqu'un qui vient du laboratoire, de clinique privée, et donc du coup, voilà, y a quand même une écoute qui existe... avec les moyens contraints que sont les nôtres... »

Les délégués syndicaux centraux (DSC) ont apporté des perspectives sensiblement différentes sur la situation, tant à l'échelle du groupe, qu'à celle de leurs établissements, lors d'entretiens réalisés pendant le premier confinement. Ainsi, la DSC de la CFDT – référente pour les salariés de Dépendance – fait état d'un climat social dont le calme est précaire au niveau du groupe et souligne les risques de dégradation :

« Pour l'instant, là (*le climat social*), ça va, mais ça risque d'être conflictuel s'ils ne respectent pas les règles. C'est-à-dire que là, notamment, des directeurs se permettent de faire des annonces, avant la signature des syndicats. Il y a une dérive, qui est récente, et j'espère qu'elle va vite se remettre en place, autrement, nous saurons qui faire intervenir pour que ce genre de dérive cesse. Et le dialogue social risque de s'appauvrir si ça continue. (...) Je suis pour le dialogue social. Mais il va falloir qu'il se remette correctement. Et ça, la direction générale est informée ».

La fermeté du propos tient sans doute à ce que les entretiens avec les délégués syndicaux ont été réalisés à la suite du premier confinement, période très compliquée qui a conduit à de nombreuses décisions de la direction prises dans l'urgence et sans forcément avoir recours au dialogue social (pendant la période, il n'y a eu qu'une seule séance du CSEC par téléphone).

Ce constat d'un climat social relativement calme n'est pas partagé par le RP-FO qui donne son avis sans hésitations :

« Il n'y a pas de dialogue social chez Accueil, ce n'est pas vrai. Ils peuvent vous dire ce qu'ils veulent, il n'y a pas de dialogue. Là (*pendant le confinement*), on a tout fait par téléphone, il n'y avait rien qui nous empêchait de nous mettre autour d'une grande table, puisque la loi nous y autorisait ».

Pour le délégué FO, les tensions du climat social sont enracinées dans la gestion du personnel au niveau du groupe :

« Je vais vous dire clairement, couramment au sein du groupe Accueil, le dialogue social, c'est la peur. On fait peur aux gens. On les convoque, on les menace. Pour les CDD, chez nous, les salariés CDD, ils ouvrent la bouche, ils n'ont plus de contrat. Et on les rappelle après, en leur disant : bon, ça ne sera pas

comme l'autre fois... Et là, on leur refait un contrat. Mais on leur a bien fait comprendre que s'ils continuaient à ouvrir leur bouche, ils ne seront plus rappelés ».

Ce tableau très négatif est illustré par plusieurs cas dans son service. Cette situation de peur a été le moteur de sa motivation à se syndiquer pour se protéger lui et ses collègues :

« À force de voir pleurer mes collègues au travail, j'ai posé des questions. Et je me suis dit que ça pouvait plus durer comme ça, donc j'ai créé le syndicat, et depuis, je me fais entendre. Ici nous sommes plutôt, en règle générale, dans une entreprise sourde au dialogue social ».

Les EHPAD du groupe ont été un lieu de mobilisation et de grève en juin 2019, lors d'une campagne nationale de sensibilisation sur les difficultés du travail dans ce milieu. Ces grèves – postérieures à notre entretien avec la directrice qui a évoqué les mobilisations de 2017 ayant suivi des rapports parlementaires sur les conditions de travail –, le délégué FO les a suivies de près, dans la mesure où il est « *à l'origine, de ces grèves dans deux établissements, mais il y en a un, où c'était spontané (...)* ». Il fait référence à des établissements du groupe Accueil qui se sont mobilisés notamment pour demander plus d'effectifs et puis pour dénoncer le manque de matériel et les salaires trop bas : « *Même si nos métiers sont des métiers, au départ, de bonnes sœurs, il n'empêche qu'on n'est plus dans ce monde-là. Et quand vous vous trouvez à être des travailleurs pauvres...* ». En dehors de ces mobilisations collectives, le délégué FO – à l'instar du responsable CGT avec lequel nous nous sommes entretenus – relate également des cas de discrimination syndicale suscitant des conflits avec la direction. Ainsi, en ce qui le concerne, il souligne que :

« Moi, pour vous donner une idée, j'en suis déjà à trois avertissements et à trois jours de mise à pied. Pourquoi ? Parce que je dénonce les choses, et on va me trouver que je n'ai pas ramassé un plateau, et ça, ça me coûte un avertissement ou trois jours de mise à pied. Ah oui, c'est violent, c'est violent, mais bon, je ne m'arrête pas, de toute façon, pour l'instant, je suis protégé... et si on me met dehors, parce qu'avec de l'argent on peut tout faire, je suis en fin de carrière, je m'en fiche, quoi. »

Il évoque également une pression de la hiérarchie, suite à la visite à son poste de travail de trois salariées convoquées par la direction. Il s'est défendu, rappelant son statut de représentant syndical, ne disposant pas de local syndical pour accueillir les salariées.

Le responsable d'une Union Locale de la CGT en Auvergne-Rhône-Alpes évoque en ces termes une lutte contre la discrimination syndicale dans un établissement du groupe :

« On avait fait une mobilisation dans l'EHPAD quand deux délégués CGT ont reçu une convocation pour un entretien préalable à licenciement. [...] L'affaire concernait des délégués, elle est donc passée devant l'Inspection du travail, nous avons fait un recours administratif. Je suis allé avec la salariée devant le supérieur hiérarchique. L'objet du litige, qui remonte à 5 ans, était un dysfonctionnement au sein des IRP – c'était le titre de la lettre à l'Administration. Les faits reprochés concernaient des fiches de présence avec des incohérences dans les dates ».

Ces éléments indiquent d'importantes divergences de vue sur le climat social au niveau du groupe, entre d'une part la directrice de Dépendance et la déléguée CFDT, et d'autre part le délégué FO et le responsable CGT. Ces divergences tiennent probablement à des pratiques syndicales différentes, la CFDT encourageant un investissement dans la négociation alors que la CGT et FO paraissent plus attachées à l'expression collective de revendications. Toutefois l'établissement Dépendance semble moins exposé aux tensions, ce qui paraît résulter de l'absence de représentation syndicale locale.

Les activités de Dépendance requièrent une continuité reposant sur un contrôle hiérarchique exercé au niveau de l'établissement, en vue de garantir une prise en charge des personnes dépendantes face à la menace permanente de la maltraitance. Le statut du personnel d'Accueil permet de normaliser ce contrôle, dans les établissements du groupe, sous la contrainte que constituent les contrats pluriannuels avec les Agences Régionales de Santé (en imposant notamment des personnels soignants), ainsi que les services départementaux d'action sociale (en termes de frais d'hébergement conditionnés par l'allocation personnalisée d'autonomie). Dans ce cadre, la convention de branche Synerpa constitue la base de ce statut, à travers notamment la classification qui détermine les grilles salariales pour les différentes catégories de personnel.

Les négociations régulières, tout comme les thématiques obligatoires, se déroulent ainsi au niveau du groupe avec une influence de la branche où est négociée annuellement la valeur du point. Les établissements ne participent pas directement à ce processus en règle générale, ce qui est le cas pour Dépendance où il n'y a aucune présence syndicale. Ainsi, la négociation d'entreprise apparaît très éloignée des salariés, dans une situation de forte pression antisyndicale qui conduit le groupe à ne compter que deux délégués syndicaux.

#### 2.1.1.2. L'entreprise normalisatrice (Tigre et Rectangle)

Les monographies de deux établissements appartenant à deux groupes de la production automobile présentent des similitudes, notamment en ce qui concerne le rôle prédominant du groupe sur l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. Ainsi dans ces deux cas, le poids du groupe dans la négociation collective s'est accru dans la dernière décennie, à travers des accords de performance collective qui centralisent l'organisation du temps de travail autrefois négociée dans les établissements. La présence de directeurs des « relations sociales » attachés à la direction des ressources humaines des établissements ne conduit pas à une activité substantielle de négociation à ce niveau, mais tient sans doute au besoin de superviser le déploiement de ces accords de groupe très substantiels (plus d'une centaine de pages). Il en

résulte une situation de « double allégeance » pour ces directeurs des relations sociales, pris dans la hiérarchie RH de l'établissement et celle des relations sociales au niveau groupe. Si la situation est similaire dans les deux cas, Tigre et Rectangle, il est toutefois possible de grader la centralisation, en identifiant, chez Tigre, un degré supérieur de centralisation.

La négociation d'établissement demeure en effet très marginale au sein de **Tigre Solid**. Cet établissement situé dans la Région Grand-Est appartient à Tigre, l'un des premiers groupes français dans le secteur. Le groupe Tigre emploie 65 000 salariés en France selon les données 2017, avec une forte baisse entre 2007 et 2018 (- 40 000 / - 40 %) alors qu'au niveau monde ses effectifs ont crû de 5% sur la même période. L'activité principale de Tigre Solid est la production de boîtes de vitesse de deux types différents. L'établissement donne une impression d'« entreprise familiale », très ancrée dans le territoire. Mais, le site industriel Tigre Solid suit une trajectoire déclinante depuis longtemps, avec une perte importante de salariés stables (de 4 500 en 2007 à 1 200 actuellement), la fermeture d'une ligne de production et un volant important d'intérimaires sur les lignes de production (200). Cette trajectoire de forte réduction des effectifs est liée à la fois au processus de robotisation de l'activité, et à la crise de 2008 qui a grandement fragilisé le groupe.

Pour faire face aux difficultés rencontrées au début des années 2010, le groupe a initié la négociation d'accords qualifiés par les acteurs « de compétitivité » pour organiser différemment la production industrielle, en dégagant notamment des possibilités élargies de modulation de l'activité, tout en réduisant de manière continue les effectifs. Ces accords se prolongent aujourd'hui avec la signature en 2020 d'un texte de troisième génération.

Le personnel de l'établissement se compose d'une cinquantaine de cadres, 160 personnels administratifs, 160 TAM et 600-700 opérateurs et personnels de maintenance. L'organisation du travail est en 3x8h pour les ouvriers, selon des modalités détaillées et aménagées par les accords de performance économique, en matière de conditions et de temps de travail.

Le groupe apparaît aujourd'hui comme l'acteur central pour organiser le fonctionnement des établissements et prévoir les décisions concernant leurs évolutions et leurs projets. La politique de groupe a ainsi poussé la direction de Tigre à regrouper de manière plus intégrée l'établissement Tigre Solid avec un autre site distant d'une vingtaine de kilomètres : l'autre usine produit des moteurs et compte deux à trois fois plus de salariés que Tigre Solid. Les ressources humaines et relations sociales sont ainsi mutualisées, mais il reste des relais locaux. Par contre, les IRP restent attachées à chacun des sites. Cette situation provoque parfois

des décalages, mais semble cependant appréciée par nos interlocuteurs. Le groupe Tigre envisageait en 2020 la création de 450 emplois sur le site de Tigre Solid, dans le cadre d'une joint-venture avec une autre entreprise. L'objectif est la production d'une nouvelle boîte de vitesse motorisée, devant occuper une partie vide dans le périmètre de l'établissement. Le projet est géré par le groupe.

En matière syndicale, les résultats des dernières élections professionnelles illustrent au niveau du groupe un paysage syndical éclaté, avec 19,5 % des voix pour FO, 18,1 % pour la CFE CGC et 15,9 % pour la CGT. Chez Tigre Solid, donc à l'échelle d'établissement, la composition du CSE fait apparaître une présence d'un syndicat spécifique au groupe (SE), avec 4 élus, de la CFDT et de FO avec 3 élus, et de la CFTC, de la CGT, de l'UNSA et de la CFE-CGC avec chacune 2 élus. On constate une forte présence du SE notamment chez les ouvriers, même si cette OS connaît un déclin lié à la volonté du groupe Tigre de s'appuyer sur des organisations syndicales représentatives au niveau national. La CFE-CGC est fortement implantée dans les collèges qui la concernent (techniciens, cadres et ingénieurs), alors que la CGT est faible y compris dans le collège « ouvriers ».

Globalement, le climat social de l'usine est plutôt bon. La plupart des syndicats entretiennent de bonnes relations avec la direction (et la direction favorise à son tour certains syndicats). Les conflits sociaux de type débrayages sont rares et, quand ils existent, peuvent faire plier rapidement la direction. Dans ce cadre, le projet de réorganisation du site avec ce projet d'implantation d'une joint-venture prévoyant la création de 450 emplois a été accepté par la majorité des OS réunies en intersyndicale. La CGT est moins positive et aurait préféré un traitement en interne de cette nouvelle production. Les relations entre direction et organisations syndicales se tendent sous la pression de la politique de groupe en matière d'indicateurs de performance, de modulation du temps de travail (avec une demande d'adaptation rapide qui implique des difficultés d'organisation pour les salariés) et surtout face à une baisse globale des effectifs qui s'accompagne d'une pression accrue sur le travail.

La négociation collective – y compris les NAO – se déroule en quasi-totalité au niveau du groupe (société-mère). Ainsi, les accords de groupe s'appliquent directement au niveau du site qui possède donc une autonomie restreinte. Seule exception à la négociation de groupe mentionnée par les interlocuteurs syndicaux : l'accord concernant les congés obligatoires qui permet d'arbitrer au niveau local entre les vœux des salariés pour les vacances et les nécessités d'organisation liées aux volumes de voitures à produire durant l'été.

Au sein de l'établissement **Rectangle Sphère** la situation est similaire, avec une prédominance de la politique du groupe dans le domaine de l'organisation du travail et de la gestion de ressources humaines.

Rectangle Sphère est un établissement dédié à la fabrication de moteurs et de boîtes de vitesse situé en Seine-Maritime. Il s'agit du plus important site de mécanique au sein du groupe Rectangle en France, ce qui le place en position stratégique pour approvisionner les établissements d'assemblage du groupe tant en France, qu'à une échelle plus large. En 2018, le site employait autour de 4 100 personnes (hors intérimaires), dont 1 900 opérateurs, 1 000 techniciens, 360 ingénieurs et cadres, 360 techniciens professionnels, 240 agents de maîtrise, 30 employés et 140 apprentis. L'établissement a eu fortement recours à des intérimaires ces dernières années. On dénombre ainsi 1 700 intérimaires en 2017 et 1 600 en 2018, avec un pic de 1 900 intérimaires en novembre 2017. L'effectif du site est très masculin : l'usine n'emploie que 450 femmes. À peu près la moitié des salariés de l'usine a une ancienneté supérieure à quinze ans, avec deux classes d'âge concentrant l'effectif : ceux qui ont entre 15 et 19 ans d'ancienneté (1 300 salariés) et ceux qui ont entre 35 et 39 ans d'ancienneté (690 salariés), correspondant probablement à deux vagues d'embauche.

Au sein de l'établissement, le travail s'organise en équipes. Une équipe travaille de jour. En production, deux équipes travaillent en 2x8 du lundi au vendredi en horaires du matin ou de l'après-midi. Une équipe travaille de nuit (21h30-5h30). Enfin, il y a aussi une équipe VSD (vendredi-samedi-dimanche) matin, une équipe VSD nuit, une équipe SD jour (5h30-17h30 samedi et dimanche) et une équipe SD nuit (17h30-5h30).

La CGT est la principale organisation syndicale du site, avec 43,5 % des voix aux dernières élections de novembre 2018 et 16 sièges au CSE. Elle s'organise autour d'un syndicat spécifique à l'établissement, comptant 400 adhérents, mais avec, selon ses responsables, des difficultés de recrutement et une capacité de mobilisation collective en déclin. Sur cette base, une « coordination syndicale » regroupant les délégués syndicaux d'établissement coordonne la politique revendicative de cette organisation syndicale au niveau groupe. La CFE-CGC est la deuxième organisation syndicale du site, avec 30,4 % des voix et 7 sièges, aux dernières élections, ses membres appartiennent à un syndicat régional (Haute-Normandie). La CFDT, troisième organisation syndicale représentative du site a obtenu 15,7 % des voix, avec 5 sièges. Elle est organisée autour d'une section d'entreprise qui couvre l'ensemble du groupe et à laquelle se rattachent les syndiqués du site, dont le délégué syndical de l'établissement et un délégué syndical central. Ses adhérents sont membres du syndicat départemental CFDT de la métallurgie – au niveau de la Seine-Maritime –, qui participe à la négociation de la convention

département de la métallurgie (convention de branche). Enfin, l'UNSA, avec 5,9 % des voix, compte un siège au CSE.

Le climat social tant entre la direction et les OS, qu'entre les OS elles-mêmes, paraît moins tendu au niveau de l'établissement, qu'au niveau central. Les aménagements locaux d'accords de groupe peuvent intervenir sur un mode informel (*gentlemen's agreement*), par exemple sur les samedis travaillés dont le nombre avait été limité par la précédente direction, lors d'un aménagement du temps de travail introduit par le premier accord de groupe en la matière. Mais, les accords dits « de compétitivité » analogues à ceux de Tigre, marquent une centralisation de la négociation collective, notamment sur le temps de travail, négocié en 1999 dans le cadre du passage aux trente-cinq heures, au niveau de l'établissement. On note également des alliances à géométrie variable entre les syndicats, avec une alliance au niveau du groupe entre la CFE CGC (devenue première OS représentative dans le groupe) et la CFDT contre la CGT, mais des convergences pouvant se dégager entre la CGT et la CFE CGC au niveau établissement. Se rajoute dans la situation actuelle, à la fin de 2020, une source de tension très forte (notamment du côté de la CGT et de la CFE-CGC) avec l'annonce par la direction d'un plan de suppressions de 15 000 emplois à l'échelle mondiale, dont 4 500 pour la France. Le choc est d'autant plus dur à accepter pour les partenaires sociaux, que l'entreprise a bénéficié d'un soutien inédit de l'État face à la pandémie.

En matière de négociation collective, ce qui prime est une dynamique de centralisation depuis 2013 avec la signature d'accords très volumineux dit « de compétitivité », autour de laquelle s'agrègent des dimensions de qualité de vie au travail, de formation, de recrutement, d'accompagnement des suppressions d'emplois, etc. Le dernier accord est vu cependant, par les délégués CFDT, comme susceptible de développer des aménagements locaux en matière notamment de « dialogue sur la qualité du travail » (DQT) devant donner lieu à l'organisation d'une représentation des salariés au niveau des unités élémentaires de travail (UET).

Malgré cette concentration de la négociation au niveau groupe, les syndicats demeurent bien implantés au sein à l'établissement, ce à quoi tiennent les délégués syndicaux. Ces derniers participent notamment à la négociation de l'intéressement qui se déroule encore au sein de l'établissement. L'importance de ce niveau se retrouve également dans le déploiement de l'accord-cadre sur le dialogue social, avec une négociation dans l'établissement portant sur le nombre de représentants de proximité et sur la mise en place de commissions de proximité.

### 2.1.1.3. L'entreprise régionalisée (BigTP)

Dans le cas de **BigTP**, notre observation contredit les éléments recueillis dans REPONSE pour cet établissement (agence de **Pont**) qui indiquaient une absence de négociation, alors que les données sur l'établissement voisin de Felix (dépendant d'un même DRH) intégré également dans le champ de l'enquête indiquaient une négociation en surplomb. Au terme de nos entretiens, l'établissement Pont qui compte 168 salariés relève manifestement lui aussi de la classe de l'entreprise en surplomb. La négociation intervient en effet à des niveaux supérieurs à l'établissement, en se partageant entre le niveau de la filiale régionale et celui du groupe. Cela renvoie à l'organisation de BigTP, groupe de travaux publics, lui-même intégré dans le groupe Boules qui en contrôle le capital à 90 %. BigTP compte des filiales régionales regroupant des agences locales (établissements SIRET), assurant parfois des missions nationales en prenant en charge des activités spécifiques, comme celles qui touchent au ferroviaire. Dans le cadre d'une réorganisation opérée en janvier 2020 ayant fait passer de 6 à 4 filiales régionales, la filiale Rhône-Alpes Auvergne, dont dépend l'agence de Pont, a été fusionnée avec la filiale Midi-Méditerranée pour former une nouvelle entité « Sud-Est ». Les activités de l'agence de Pont sont doubles, avec d'une part la construction et l'entretien du réseau routier au niveau local et d'autre part le déploiement de réseaux (électriques, télécom etc.) à un niveau plus large. Au sein de l'agence, composée de plusieurs bâtiments préfabriqués de type Algéco, un service d'études répond à des appels d'offres et prépare les chantiers, avant que des équipes n'y soient envoyées. Pour les activités routières, les chantiers restent dans une relative proximité à l'égard de l'agence, alors que les activités réseaux impliquent des déplacements de plus longue durée – sur la semaine, voire plus – obligeant les salariés à trouver un hébergement.

L'agence de Pont a été marquée par l'absorption du groupe dont elle dépendait par BigTP en 2013, qui s'est accompagnée d'une baisse des effectifs de l'agence (de 270 en 2013 à 169 personnes en 2020). Il semble, aux dires des acteurs syndicaux, que l'agence se trouve aujourd'hui en concurrence – du moins sur les activités routières – avec l'agence Felix, comme en témoignerait une perte en termes de chiffre d'affaires. L'agence est dirigée par un responsable (RD1) qui préside le CSE de l'établissement, mais est prise en charge par un RH commun aux établissements de Pont et de Felix, rattaché lui-même à la RH de la filiale régionale (RD2) où se déroulent notamment les NAO.

Au sein de l'établissement sont présentes trois organisations syndicales : FO, CFTC, CGT. Les trois organisations ont chacune un local syndical dans un bloc préfabriqué de l'établissement qui abrite également le CSE d'établissement. Au niveau de la région Rhône-Alpes-Auvergne, FO est majoritaire avec 56 % des voix aux dernières élections

professionnelles, la CFTC arrive en seconde position, avec 33 %, et la CGT obtient 6 % des voix en perdant de ce fait sa représentativité au niveau régional. Sur l'établissement de Pont, la CFTC constitue la première organisation et son DS est également secrétaire du CSE. Elle est représentative avec FO, en revanche la CGT ne l'est pas même si son responsable est élu au CSE. La présence de la CGT dans le groupe a évolué : elle était majoritaire au niveau national dans la société Delta qui contrôlait l'établissement avant la fusion de 2013. La CGT, suite à la fusion de Delta avec BigTP en 2013, a perdu sa représentativité au niveau de la région Rhône-Alpes-Auvergne. Selon son DS, elle compte toutefois redevenir représentative dans le cadre de la nouvelle filiale « Sud-est ».

Les organisations syndicales présentes sur le site de Pont se retrouvent à tous les niveaux du groupe BigTP et du groupe Boules, auquel BigTP est rattaché. Ainsi, CFTC et FO sont bien implantées dans le groupe Boules, notamment FO, qui a intégré un ancien syndicat-maison de ce groupe. Les responsables locaux de ces OS ont une ancienneté importante dans l'établissement, autour de 20 ans, en ayant connu l'absorption du groupe Delta par BigTP. Leurs activités sont principalement centrées sur l'établissement, avec des visites de chantiers destinées à faire le point sur les conditions de travail, notamment en matière de sécurité et à discuter avec les salariés. Au niveau de l'établissement, les demandes des salariés concernent en priorité leur carrière : « *C'est par établissement, qu'ils font les changements de qualif'* » (RSS CGT), en conduisant à un positionnement syndical allant de la requête sur les cas individuels à la dénonciation de discrimination en CSE. Seul le délégué FO fait part d'une expérience de négociation d'entreprise, comme délégué syndical central au niveau de la filiale Rhône-Alpes Auvergne jusqu'en 2019. Le délégué CFTC n'a participé aux négociations d'entreprise que par l'intermédiaire du délégué syndical central de son organisation, avec qui il échange pour faire remonter notamment les demandes des salariés en matière d'évolution des rémunérations. Le responsable de la CGT ne se trouve plus associé aux négociations engagées au niveau de la filiale régionale, son organisation n'étant plus représentative à ce niveau (du moins avant la réorganisation de janvier 2020). Il a néanmoins participé à des négociations comme DSC dans le groupe Delta avant son absorption par BigTP, en 2013. De plus, il a pris part à la négociation des avenants départementaux de la convention nationale de branche (concernant les minima de salaire et indemnité de petits déplacements), où il a trouvé une situation plus ouverte aux propositions syndicales que dans le cadre de la négociation d'entreprise.

Le climat social dans lequel se déroulent les négociations d'entreprise est appréhendé de manière indirecte par les responsables syndicaux locaux, avec des tensions en matière de

rémunérations liées notamment à leur évolution, en intégrant, outre le salaire, les frais de route liés aux chantiers. Au niveau de l'établissement, les organisations syndicales paraissent avoir un accès relativement direct à la direction (RD1). Si la CFTC et FO paraissent se situer dans une orientation constructive, la CGT est vue comme très combative, que ce soit en termes de conflits collectifs ou sur le terrain judiciaire avec la contestation de licenciements ou des poursuites en discrimination (plutôt syndicale). Les trois responsables partagent cependant une grande inquiétude au sujet de l'avenir du site, qui semble sur une trajectoire déclinante depuis la fusion de 2013. Ils se sont ainsi fortement engagés pour un CSE spécifique à l'établissement et l'ont obtenu, en s'opposant au projet de CSE commun avec l'agence Felix porté par le RRH des deux entités qui annonçaient selon eux une absorption de leur agence par Felix.

Chez BigTP la négociation est plutôt centralisée au niveau du groupe, qui planifie et coordonne les politiques d'investissement et d'organisation. Un rôle de coordination est également joué par les filiales régionales, même si le périmètre géographique de compétence a rapidement évolué au cours des dernières années avec des regroupement de filiales. La distance entre l'établissement et le siège du groupe ou de la filiale se manifeste sous trois formes : un éloignement des instances de décision avec une présence réduite des représentants de l'établissement dans les instances de niveau supérieur, une distance géographique entre les agences et la filiale, enfin, une mise à l'écart de la situation spécifique à chaque établissement, notamment en ce qui concerne les indicateurs déterminant l'intéressement comme, par exemple, l'accidentalité.

Le groupe et les filiales régionales pilotent les négociations d'entreprise, en se fondant sur la convention collective nationale des ouvriers des travaux publics et ses déclinaisons départementales, tant pour les grilles de classification, que pour les minima salariaux. Il en résulte une absence de négociation formelle au sein de l'établissement. Les représentants syndicaux voient leur action limitée au soutien des demandes individuelles et apparaissent comme un recours en matière de promotion, domaine qui relève de la direction d'établissement.

L'organisation du travail et la gestion des négociations sont donc prises en charge par le groupe, selon une vision d'ensemble privilégiant les équilibres comptables au détriment de la spécificité des établissements. Ainsi, cette prédominance stratégique du groupe qui s'accompagne d'une attention réduite aux établissements, alimente, dans le cas de l'établissement de Pont, la crainte d'une réduction des effectifs voire de sa disparition comme conséquence des difficultés économiques qu'il rencontre.

### *2.1.2. Le pilotage par l'entreprise*

La négociation d'entreprise peut traduire une prédominance de l'entreprise comme filiale dotée d'une certaine autonomie dans un groupe, ou comme société indépendante, dans la coordination de ses différents établissements. Le siège de l'entreprise devient le lieu principal de la négociation, en assumant son rôle d'employeur dans le cadre du contrat de travail des collaborateurs et collaboratrices. L'entreprise – à proprement parler – constitue alors l'acteur principal de la négociation collective, en bénéficiant de marges d'autonomie plus au moins importantes concédées par le groupe dont elle dépend et en assumant la responsabilité de négociations conduisant à des accords applicables aux différents établissements secondaires. Trois monographies s'inscrivent de ce cas de figure avec des caractéristiques spécifiques.

#### 2.1.2.1. L'entreprise émancipée (Cavalerie)

Dans le cadre d'un groupe, la négociation accompagne parfois la constitution d'une filiale comme société autonome – et reconnue ainsi pleinement comme employeur – pour la prise en charge d'une activité spécifique. **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 France, lui-même filiale du groupe suédois Nu, après qu'en 1999, ce dernier se fut séparé de sa branche automobile revendue à un autre constructeur internationalisé. Le groupe intègre alors les filiales Nu Machin (pays du Nord de l'Europe), Rho-Machin (en France) et Mu Machin (en Amérique du Nord). Au terme de ces réorganisations, Nu atteint donc 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. Le développement du secteur véhicules militaires a été mené par un ingénieur dirigeant ce service, avec la cession par l'Armée du site de G. spécialisé dans la maintenance des véhicules militaires (notamment les véhicules de l'avant blindés (VAB)), et le rachat d'autres sociétés en 2006. En 2010, Rho-Machin Défense 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 organisation cohérente entre ceux-ci.

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 en faisant de la négociation comme un élément constitutif

de cette entreprise en émergence. Il souligne ainsi que 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, avant un accord instituant un « Observation de l'Égalité de Traitement » (OET) en répondant, à certains égards, aux attentes du groupe scandinave Nu Machin en matière d'intégration du personnel.

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 des effectifs « cols blancs » (techniciens ingénieurs) et des effectifs « cols bleus » (ouvriers) avec, au niveau global, une prédominance des cols blancs dans les effectifs CDI (676 sur 1028) et en CDD (30 sur 46), et des cols bleus en intérim (489 sur 518). Dans cet ensemble, l'établissement de la Région Parisienne est le plus important avec 376 salariés. La part des femmes dans le personnel de l'entreprise est de 20 %. L'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 d'OTT notamment pour prévoir une convergence progressive avec le reste du personnel.

Lors de l'élection du 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. La CGT est un syndicat historique dans les établissements de l'entreprise, mais son influence a été profondément altérée par les évolutions du personnel avec la création d'une société constituée en majeure partie de cadres et techniciens. Dans le cas de cette organisation syndicale, chaque site est doté d'un syndicat et il existe une section syndicale au niveau de l'entreprise. Chaque syndicat a sa « sensibilité », en fonction notamment de la composition socioprofessionnelle des établissements et des difficultés d'implantation dans le collège des cadres que rencontre traditionnellement cette organisation syndicale. La CGT a pourtant obtenu un résultat important dans le cadre de l'élection au CSE du siège, malgré une absence complète d'ouvriers. Le DSC de cette organisation insiste sur la nature « modérée » de la CGT au niveau de l'entreprise, en soulignant l'importance des réunions préparatoires aux négociations qui permettent de faire converger les représentants des sites vers un point de vue commun. Au sein du siège, la CGT compte une dizaine d'adhérents et a réalisé un score de

15 % à l'élection du CSE avec un représentant au collège cadre. La CFDT est organisée autour d'une section syndicale d'entreprise regroupant les syndiqués des différents établissements, adhérents de syndicats départementaux. Elle compte une centaine d'adhérents, soit environ 10 % des effectifs en CDI. Principale organisation représentative, la CFE-CGC, obtient 46,70 % des suffrages au niveau de l'entreprise, et 49,38 % au sein du siège. Mais cette OS ne compte que 10-15 membres dans sa section d'entreprise, en grande majorité des cadres. Par ailleurs, le DSC revendique une quasi-indépendance à l'égard de sa confédération.

Le climat social est marqué par le souci, de la part de la DRH, d'encourager une atmosphère de convivialité au travail par diverses manifestations comme, par exemple, des repas collectifs à l'invitation de la direction. Dans cette dynamique, les activités sociales du CSE du siège fournissent également des occasions de multiplier les relations entre les membres du DRH et les syndicalistes. Cependant, cela ne conduit pas à une convergence des points de vue, dans la mesure où les acteurs ont conscience de leurs positions et ne reculent pas devant la confrontation, en n'allant que très rarement au conflit ouvert.

Pour les organisations syndicales, le dialogue social à Cavalerie est bon, notamment grâce à la figure charismatique du DRH. La CGC, à travers son DSC, se présente comme très proche de la direction, voire des instances dirigeantes. La CGT souligne l'existence de refus de la direction à certaines de ses demandes et revendications, tout en évoquant la possibilité d'écoute (« mais au moins elle répond »). En revanche, la CFDT apparaît nettement plus combative, en affichant le souci d'arriver à une information économique et sociale objective sur les réalités de l'entreprise.

Cela conduit, dans les relations entre les organisations syndicales, à une tension forte entre la CFDT et les autres organisations – taxées par la première de « cire-chaussures de la direction sans culture syndicale ». Selon le DS CFDT, la force de son organisation tient à son lien avec la FGMM (Fédération générale métallurgie et mines) pour suivre les dossiers sensibles au niveau de la fédération contrairement aux autres OS « qui restent en interne ». Entre la CGT et la CFE-CGC se fait jour une certaine convergence, par exemple à travers des initiatives partagées comme la publication de tracts communs lors des informations aux salariés.

Le développement des relations professionnelles dans cette entreprise accompagne son émancipation commerciale à l'égard de Rho-Machin, avec la transformation d'un service en société à partir de 2011 préparée par les initiatives de l'ingénieur dirigeant ce service, qui devient alors PDG de la société pendant une période relativement brève. Cette transformation a ouvert une page blanche pour la négociation, avec la nécessité d'arriver à des accords spécifiques face à la caducité des accords de son groupe d'origine (Rho Machin). C'est alors

autour du siège que s'est construite la négociation, en vue de consolider l'organisation de l'entreprise par une intégration approfondie de ses établissements. Il en a résulté une soixantaine d'accords, tout à la fois pour répondre aux exigences légales et pour répondre au souci de construire une collectivité de travail au niveau de l'entreprise. Ce cas montre ainsi une centralité de l'entreprise comme espace de discussion et prise de décision, à partir de l'autonomie acquise à l'égard du groupe de manière à intégrer les différents établissements tant dans l'entreprise, que dans le cadre d'une UES pour préparer l'alignement des conditions de travail d'établissements nouveaux sur celles de l'entreprise.

#### 2.1.2.2. L'entreprise matricielle (Digital Consulting et Réseaux)

Les entreprises Digital Consulting et Réseaux – proches du secteur des « technologies de l'information et de la communication » – font une part importante à une organisation matricielle (autour d'entités d'affaires ou *business units*), dans le cadre d'une négociation conduite, principalement, au niveau de l'entreprise.

Dans le cas de **Digital Consulting (DC)**, la négociation est très centralisée au niveau de la filiale française, ce qui laisse peu de marge aux autres niveaux de l'organisation (*Business Units* ou entités productives). DC appartient à une entreprise internationale (International DC) qui prend la forme d'un groupe, par agrégation de filiales nationales relevant du pilotage industriel et commercial de celle-ci. Cette entreprise internationale – IDC – se construit par rachat successif d'entreprises sur plusieurs continents – notamment en France – qui conduisent à l'intégration des activités de ces dernières dans des filiales nationales comme DC. Cette entreprise vend des services en technologie de l'information à d'autres entreprises (conseil, installation, gestion des outils et parcs informatiques). Avec environ 11 000 salariés en France et d'importants bénéfices, elle se positionne comme l'une des premières de ce marché. Elle bénéficie d'une bonne conjoncture économique. Son talon d'Achille semble être un important *turn-over*, une problématique récurrente dans les entreprises de services du numérique, qui occupe beaucoup la direction et les salariés.

Créée à la fin des années 1970 en Amérique du Nord, IDC qui compte près de 80 000 salariés au niveau mondial s'est implantée en France par des rachats successifs d'entreprises de services aux entreprises. Si le siège social de la filiale française est en Région Parisienne, elle est présente sur 24 sites (agences) et se découpe en 12 entités productives ou *Business Units*. Ces entités productives, chacune responsable d'une part de l'activité, regroupent donc par type

de métiers des salariés, qui sont rattachés aux agences<sup>79</sup>. Ainsi, à l'inverse, une agence peut dépendre d'une ou de plusieurs entités productives. De plus, une part importante de salariés travaillent dans les entreprises clientes, de sorte que l'on a parfois parlé de sociétés d'intérim « de luxe » pour désigner les firmes de ce secteur.

Dans cette entreprise, il y a ainsi trois niveaux de décision. Le niveau local est constitué par l'agence, avec une direction locale pour tous les salariés d'une ville, quelle que soit leur entité productive d'appartenance. Le niveau « affaire » est doté d'une direction intermédiaire pour tous les salariés d'une entité productive, quelle que soit leur ville d'appartenance. Le niveau central prend la forme d'une direction pour l'ensemble de l'entreprise, à Paris. Le service des ressources humaines se déploie ainsi aux niveaux local et entreprise, avec par exemple, en matière de recrutement, une validation des décisions du niveau local par le niveau central pour les postes de haut niveau. En matière de négociation, c'est le niveau entreprise du service RH qui prend en charge la quasi-totalité des thématiques.

Quatre organisations syndicales étaient représentatives au niveau central de l'entreprise avant le passage du CE au CSE : la CFDT (35 %), la CFE-CGC (28 %), la CGT (19 %) et la CFTC (15 %). Aux dernières élections professionnelles (passage au CSE au 1<sup>er</sup> janvier 2020), l'UNSA ainsi qu'une liste non syndicale ont obtenu de bons scores, chacune dans l'une des entités productives. L'organisation des syndicats se structure autour des IRP. Ainsi, avant le passage au CSE au début de notre enquête, la représentation du personnel était organisée aux trois niveaux : les DP et CHSCT par villes ; les CE et les DS par regroupement d'entités productives (4 CE pour 9 entités productives existantes au moment des élections) ; le CCE au niveau central. Cette organisation était relativement difficile à gérer :

« Par exemple, je suis dans le même CE que Laure, mais en délégué du personnel, je suis dans les réunions de délégués du personnel avec d'autres personnes... Et donc, des collèges électoraux qui se chevauchent (...) dans un... fatras inextricable, on va dire. » (E2, CGT)

Cela pose deux problèmes principaux. D'une part, les périmètres du CE regroupaient plusieurs sites. Les procès-verbaux des 10 réunions de l'un des comités d'entreprise auxquels nous avons eu accès en témoignent : elles se tiennent en alternance dans des villes à plus de 800 kilomètres les unes des autres. D'autre part, les salariés des sites, collègues de proximité, dépendaient de différents CE s'ils ne font pas partie de la même entité productive. Un exemple des problèmes qui se posent concerne la gestion des œuvres sociales puisqu'au sein d'un même site certains salariés en bénéficieront quand d'autres n'y auront pas droit. Les activités

---

<sup>79</sup> . Identifiables en tant qu'établissements au sens du SIRET.

syndicales prennent alors une dimension particulièrement complexe que la réduction des IRP à des CSE au niveau des entités productives a renforcée, dans la mesure où les élus doivent organiser des « tournées » des différentes villes.

« On fait des tournées... on passe au moins deux fois par an sur chaque ville pour rencontrer les gens (...) par exemple, la dernière qu'on ait fait, c'est une tournée dans l'ouest, (...) on a fait... sur 5 jours, (les agences réparties sur 6 villes). » (E2, CGT)

Lors de ces tournées, les élus sont accueillis dans des salles mises à disposition par l'employeur. Ils s'installent également dans le hall d'accueil pour pouvoir échanger de manière informelle avec les salariés de passage. Mais, dans certaines villes, ces tournées ne suffisent pas car la plupart des salariés sont « en clientèle » c'est-à-dire en prestation dans l'entreprise cliente plutôt que dans les locaux de DC :

« Voilà, typiquement, (pour ce client), voilà, y a... il doit y avoir 500 personnes DC (dans cette ville), y en a 40 à l'agence, et les 460 autres sont chez (le client), quoi... » (E2, CGT)

Par ailleurs, faute de candidats, il est rarement possible de disposer d'élus dans chaque ville représentée, ce qui crée une distorsion en faveur des villes dans lesquelles des élus sont effectivement présents, distorsion bien visible dans les PV d'un CE que nous avons consultés. En effet, sur la dizaine de villes concernées par ce CE, celles qui n'ont pas d'élus sont très peu citées, tant sur leur situation économique que sur les œuvres sociales.

Le passage au CSE a conduit à l'abandon du niveau local, à l'échelle des agences, avec l'élection de 12 CSE, un pour chaque entité productive et d'un CSEC au niveau national. Il en résulte, pour certaines villes regroupant des effectifs importants, que les agences regroupent parfois des salariés pouvant dépendre de quatre CSE différents.

Au niveau national, le climat social est très tendu et le dialogue social est de mauvaise qualité. Le CSE est déployé dans son minimum légal. Les projets sont présentés et les informations-consultations conduites, mais les échanges qui suivent ne semblent jamais avoir d'effets sur les décisions de la direction. Un élu déplore ainsi « *que la Direction se moque de l'avis des représentants du personnel et qu'elle ne consulte l'instance que parce qu'elle y est obligée* » (E5, CFE-CGC).

« D'abord, le comportement des... de la direction, le comportement de la direction, comme je le vois, c'est un comportement très... très dictatorial. Ils ont leur vision, leurs intentions, leurs contraintes, ils ont une vision... financière, coûts, etc., ils essaient de faire au mieux pour avoir quand même un... comment dire, un environnement social qui maintient les personnes, les salariés dans l'entreprise, mais... ils ont leurs idées, et puis ils n'ont pas beaucoup d'écoute. De temps en temps, quand des idées sont apportées par les uns ou par les autres, et qu'ils les comprennent, et qu'on arrive à... à les formuler, à faire un accord, etc., ils s'approprient bien volontiers la paternité des bonnes idées. » (E6, CFE-CGC)

Si les relations entre les représentants du personnel et de la direction sont conflictuelles, le climat est beaucoup plus pacifié au niveau des entités productives (CE, CSE) et, auparavant, local (DP et CHSCT). Mais cela tient aussi au fait que les enjeux sont faibles, puisque la plupart des négociations se tiennent au niveau national. La tension du climat social tient également aux dissensions entre les syndicats qui se sont manifestées notamment dans la négociation de l'accord de dialogue social, à l'occasion du passage aux CSE. On a pu constater alors une alliance CFDT/CGT qui a suscité une opposition de la CFE CGC et de la CFTC, se prolongeant par des actions en justice de ces dernières contre la direction, ou encore une action en justice de la CGT contre les listes présentées par ces organisations syndicales dans un contexte de concurrence exacerbée à l'occasion des élections.

Cette entreprise constitue donc un cas exemplaire pour mesurer le « degré » de centralisation du pouvoir en analysant les articulations entre trois niveaux de l'entreprise : niveau central (le siège), niveau affaires (entités productives - EP) et niveau local (agences par villes). Le dialogue social et les négociations se concentrent très majoritairement au niveau national, confortant ainsi une forme d'organisation centralisée autour de la direction de l'entreprise. Cela renforce la position stratégique de la direction dans les choix de l'entreprise et les négociations, dans la mesure où ses représentants sont les seuls à avoir une vue d'ensemble sur les différentes entités :

« Aujourd'hui (la DRS), on... on n'est pas seulement en soutien, on est... C'est nous qui pilotons, on va dire, la partie stratégique... les grands principes (...). On participe à toutes les réunions (des 12 CSE), y a toujours un membre de la direction des relations sociales dans les réunions de CSE, justement, pour tous les aspects juridiques, fonctionnement... et puis toutes les questions qui peuvent avoir trait aux négociations en cours, au CSE central, et puis à toute la législation, etc. Donc nous, on est toujours là en support juridique, et... et pour donner un éclairage sur... avoir une vision un petit peu d'ensemble, aussi, que les autres n'ont pas forcément. » (E11, RD)

Il en résulte que les négociations répondent d'abord aux obligations légales, du fait de leur prise en charge par des juristes au niveau de la direction. Toutefois, dans une organisation marquée par une dimension matricielle, les entités productives et les agences sont le lieu de discussions et de délibérations collectives au sein des IRP, susceptibles d'accompagner une adaptation des accords d'entreprise (DP et CHSCT au niveau local ; CE puis CSE au niveau affaires), quoique les marges de manœuvre qui y sont laissées aux partenaires sociaux soient faibles.

**Réseaux** illustre le cas d'une entreprise qui, comme telle, centralise la négociation collective dans l'entreprise au niveau national, avec quelques accords-cadres mondiaux au

niveau du groupe Réseaux-Monde dont dépend l'entreprise. L'établissement retenu par REPONSE est le siège de l'entreprise Réseaux où sont centralisés l'administration et la direction. Réseaux est spécialisée dans les télécommunications<sup>80</sup> et compte 80 000 salariés en France. Le groupe – Réseaux-Monde – auquel se rattache cette entreprise est issu d'une série de fusions-acquisitions, et compte de nombreuses filiales groupant près de 150 000 salariés.

Le groupe Réseaux-Monde est constitué de plusieurs entreprises. A ce premier niveau, le groupe a mis en place des espaces délibératifs au niveau mondial qui conduisent à l'adoption d'accords-cadres mondiaux. Cela résulte de la volonté de « *créer un socle commun de droits, qui permette à tous les collaborateurs du groupe Réseaux Monde de pouvoir prétendre à un certain niveau de garanties, à un socle commun de garanties* » (Représentant syndical 4, CGT). Au sein de ce groupe, la principale entité est Réseaux, qui constitue le deuxième niveau. Réseaux représente « *à peu près 90 % du poids du groupe...* » (Représentant syndical 1, CFE-CGC) et c'est en son sein que se trouve le CSE Central (et auparavant Comité central d'entreprise CCE) et qu'interviennent la plupart des négociations.

L'entreprise Réseaux est découpée à son tour en 14 « établissements élémentaires » depuis le passage aux CSE, qu'on peut identifier comme le troisième niveau. Ici ont lieu les élections des 14 CSE. Le découpage entre ces « établissements élémentaires » suit une logique territoriale avec cinq établissements élémentaires présents sur le territoire métropolitain et trois autres qui couvrent la Corse et les départements d'Outre-mer (8 au total). Si cette logique permet un regroupement territorial et vise une simplification des « fonctions de production », les 6 autres établissements sont constitués à une échelle nationale par les fonctions « support » et « transverse », selon le type d'activité exercée<sup>81</sup>. Enfin, un quatrième et dernier niveau se situe à l'échelon des 85 établissements dits « secondaires » différenciés selon une logique « métiers », avec des CSSCT spécifiques rattachés aux CSE des « établissements élémentaires » :

« On les [les Csst] a faits par métier. Ça dépend des CSE, en fait, dans chaque CSE, en fonction des métiers, par exemple... en Île-de-France (...) vous avez un Csst pour le commercial, un Csst pour le technique, un Csst... Il y a des déclinaisons, en fait, de Csst. Mais ils sont tous rattachés aux CSE d'établissement élémentaire. » (Représentant syndical 4, CGT)

Ces quatre niveaux renvoient à l'organisation de l'entreprise, mais ne représentent pas pour autant une décentralisation des décisions et des négociations. Les entretiens réalisés décrivent plutôt un pilotage, pour la prise de décision, fortement centralisé qui se déroule au niveau de

---

<sup>80</sup> . Bien que depuis quelques années diversifie ses activités notamment dans le secteur bancaire.

<sup>81</sup> . Finance, siège, direction technique, réseau international et infrastructure, innovation, communications

l'entreprise. La plupart des négociations, notamment les blocs de négociations collectives obligatoires, ont lieu de manière centralisée – « au niveau de la DRH » – selon les mots du représentant syndical de la CGT. Cette constatation est confirmée par son collègue de la CFDT :

« Tout est centralisé [au niveau de Réseaux], et... puis voilà. Il n'y a que [Réseaux] qui est écoutée par l'entreprise [comprendre ici « le groupe »]. (...) Donc moi, je vais voir mon patron d'unité, je dis : ben voilà, on ouvre des négos ? Il me dit : ah ben non, Paris ne veut pas. » (Représentant syndical 5, CFDT)

Au sein de Réseaux, cinq organisations syndicales sont représentatives : CFE-CGC (26 %), CFDT (25,5 %), CGT (14 %), FO (14 %) et SUD (13,5 %). Les équipes syndicales sont très nombreuses. La CFE-CGC par exemple déclare plus de 400 salariés détachés au moins à 50 % sur un mandat syndical. Pour prendre cela en compte, Réseaux a un dispositif de promotion syndicale : un accord entérine le fait que les élus détachés à au moins 50 % obtiennent la moyenne des augmentations de leur groupe en matière salariale. En outre, des promotions managériales sont possibles pour des élus désignés par leurs organisations.

Au vu de la taille de l'entreprise, les organisations syndicales entretiennent des liens forts avec leurs fédérations et confédérations dont elles représentent un acteur important. D'ailleurs, les élus rencontrés ont été ou sont titulaires de mandats au niveau fédéral ou confédéral. Plusieurs siègent dans les instances paritaires du secteur au niveau français ou européen (comité de dialogue social européen). Les élus sont ensuite classiquement accompagnés par des experts, notamment au niveau des CSSCT. D'ailleurs, ces instances semblent être devenues des instances d'évaluation.

Les relations entre les cinq organisations syndicales représentées se font dans un entre-deux alliant intersyndicales et concurrence. Deux des organisations rencontrées indiquent ainsi que les intersyndicales sont délicates à gérer et qu'elles sont pratiquement impossibles à l'exception de quelques thématiques. Ainsi, pour la CFE-CGC, les intersyndicales sont « pénibles », et elle estime impossible le dialogue avec certaines autres organisations syndicales. Il en ressort que les discussions entre organisations syndicales se jouent en amont des négociations et ont pour objectif de faire un point, de sonder les potentiels appuis avant les réunions. Si le travail en intersyndicale est difficile pour traiter des enjeux français, les syndicats au contraire travaillent ensemble au sein de l'alliance internationale au moment des négociations des accords-cadres mondiaux. Un des enquêtés note, sur ce point, que le climat des négociations est beaucoup plus apaisé à ce niveau international que dans le périmètre national.

La très forte centralisation et concentration de la négociation et du fonctionnement des IRP entretient des tensions sociales dans l'entreprise et dans les organisations syndicales elles-

mêmes. Les représentants des organisations syndicales rencontrés regrettent que les négociations demeurent formelles, sans donner lieu à de véritables ouvertures de la part de la direction. En effet, il ressort des entretiens que les décisions sont généralement prises en amont des négociations. A leurs yeux, ces instances ne sont plus des lieux de dialogue, mais s'en tiennent à un dialogue social *a minima*. Ainsi, par exemple, les négociations annuelles obligatoires portant sur les salaires se sont conclues par une décision unilatérale de la direction en illustrant l'existence d'une certaine tension. De plus les fortes difficultés des délégués de terrain à se faire entendre conduisent une partie des enquêtés à critiquer fortement les accords signés avec la direction, une critique qui s'étend également aux organisations syndicales signataires. Pour l'un d'entre eux, les négociations n'interviennent que lorsque la direction trouve un intérêt économique à la signature d'un accord sans que les organisations syndicales ne puissent réussir à imposer des infléchissements dans la ligne de l'employeur.

L'entreprise se présente ainsi comme le lieu central des négociations au niveau national, et parfois au-delà. En effet, le poids de Réseaux dans le groupe Réseaux-Monde (dont il représente 90 % des activités) lui confère également une force hégémonique dans le groupe. Si on détaille le fonctionnement de la négociation collective, la centralité et l'importance pris par le niveau de l'entreprise concerne la plupart des sujets d'organisation du travail et gestion de la négociation. Les établissements possèdent une certaine latitude dans l'interprétation et la mise en œuvre des décisions et des accords collectifs issus du niveau supérieur, dans le cadre de l'information-consultation en CSE, sans que l'on ne puisse parler de négociation décentralisée :

« Chaque CSE a son établissement, bien sûr il y a des échanges, et bien sûr il y a des discussions... bien sûr, oui oui. Après, c'est plus... c'est plus une logique descendante d'information que des logiques formelles... Bien sûr, il y a de la consultation, parce que quand il y a une modification nationale qui est décidée, il faut la décliner dans tous les périmètres, mais il y a peu de... peu de négociation, peu de... voilà, il y a plus de l'échange... il y a plus de l'échange descendant qu'autre chose » (Représentant syndical 1, CFE-CGC)

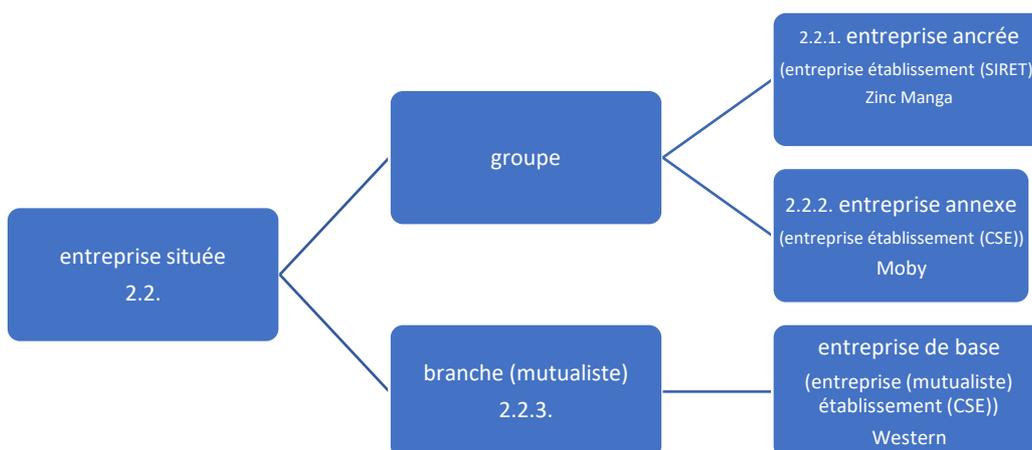
Cette centralisation de la prise de décision est selon la direction motivée par la volonté de supprimer les particularismes locaux. D'autre part, pour les représentants des salariés, cette centralisation renvoie à une volonté de la part de la direction de dépenser le moins de temps possible à la concertation. Le dialogue social se déroule prioritairement au CSE central, pendant que les niveaux de 14 CSE et 85 CSSCT au sein des établissements élémentaires et secondaires constituent alors simplement des « chambres d'enregistrement » selon les mots du représentant syndical de la CGT. Finalement, le cas de Réseaux illustre une négociation très centralisée où domine la stratégie de l'entreprise en conférant, selon une logique « descendante », des marges d'adaptation aux institutions représentatives du personnel au niveau des établissements.

## 2.2. L'entreprise située (établissement et niveau(x) supérieur(s))

Nous proposons de parler d'« entreprises situées » pour désigner la classe des établissements dans lesquels les données de l'enquête REPONSE font apparaître un double niveau de négociation, à la fois au niveau de l'établissement et à des niveaux supérieurs à celui-ci (entreprise et, le cas échéant, groupe). En effet, la négociation tout en étant présente au niveau de l'entreprise – voire du groupe – est très présente dans les sites, en suggérant une forme de dialectique entre entreprise et établissements. Dans cette classe, nous envisageons trois monographies, la première concernant un établissement industriel et les deux autres appartenant au secteur des banques.

La présentation suit un ordre schématisé par le graphique n°2.

**Graphique 4.2. Les types de l'entreprise située**



**L'entreprise ancrée** est un établissement au sens du SIRET, également SAS, marquée par une part importante de négociation à ce niveau. **L'entreprise annexe** désigne la filiale d'un groupe, elle-même *établissement* pour l'élection du CSE, se caractérisant par un large spectre de négociations. **L'entreprise de base** – établissement pour l'élection du CSE – s'inscrit dans un groupe mutualiste, détenu par ses filiales.

### 2.2.1. L'entreprise ancrée (Zinc-Manga)

De manière singulière, l'établissement **Zinc-Manga** indique une forme de partage relativement équilibré entre l'entreprise et l'établissement où se déroulent, fait exceptionnel

dans nos monographies, les NAO salariales<sup>82</sup>. La situation de Zinc-Manga n'est pas surprenante au regard du secteur d'activité dont il relève, la sidérurgie, dans la mesure où l'ensemble des établissements appartenant à ce secteur révèlent une forte propension à pratiquer une négociation à double niveau – dans l'établissement et au-delà. En revanche, ce constat établi par les données de REPONSE et notre investigation monographique contredit, pour Zinc-Manga, les prédictions du modèle que nous avons construit en appariant les bases CLAP et LIFI indiquant pour ce site une négociation locale. Il y a sans doute matière à expliquer cette discordance, en soulignant la forte personnalité de cet établissement dans l'entreprise-groupe Zinc, tenant à la fois à sa longue carrière historique, à la spécificité de sa production au sein de Zinc, et à la forte activité de négociation qui s'y déroule.

Zinc-Manga se caractérise par la présence de longue date, en son sein, d'un laboratoire de recherche permettant une innovation permanente dans son domaine. Cet établissement compte aujourd'hui environ 750 salariés, auxquels il faut ajouter les ingénieurs du laboratoire de recherche, soit 823 salariés en 2019. Il correspond également à une société anonyme dont le siège est situé sur le site, ce qui conduit à voir dans Zinc – du moins formellement, et sans que cela n'apparaisse véritablement dans les propos des enquêtés – un groupe. Le groupe/entreprise Zinc est créé en 2011 par la famille Monnaie, en étant externalisé du groupe Acier qu'elle contrôle, pour entrer dans le portefeuille familial. Zinc est une société produisant et commercialisant des alliages et aciers spéciaux (principalement avec Zinc-Manga). Les principales usines européennes de Zinc sont situées en France et dans un autre Pays du nord de l'Europe, auxquels il faut ajouter une dizaine de petits sites français comme celui d'A. qui fabrique des composants électroniques, celui d'É. qui fabrique des fils tréfilés, ou un centre de service dans le Sud-ouest de la France. Les négociations recensées dans l'établissement Zinc-Manga sont menées, côté direction, par la DRH de l'établissement et par celle du groupe/entreprise dont le siège est en Région Parisienne.

On compte trois organisations syndicales représentatives dans l'établissement Zinc-Manga, qui sont également représentatives au niveau national chez Zinc : la CFDT, la CGT et la CFE-CGC. Au moment de l'enquête (2019) avant l'élection du CSE, la CFDT est la première organisation au niveau de Zinc avec plus de 38 % des suffrages, la CGT en obtient 34 % et la CFE-CGC 18 %. Au niveau de l'établissement, la CFDT est à 41 %, la CGT à une poids presque identique autour de 40 %. La CFDT ne compte aucun élu dans le 3<sup>ème</sup> collège (avec 20 % des suffrages), où c'est la CGC qui domine avec 80 % des suffrages. La section syndicale CFDT

---

<sup>82</sup> . Notre observation contredit sur ce point les données de l'enquête REPONSE qui font état d'une négociation à un niveau supérieur.

est rattachée à un syndicat départemental de la métallurgie, qui prend en charge la négociation de la convention départementale de branche pour les ouvriers-employés. La CGT, ancrée dans le premier collège, est organisée en un syndicat de site, avec environ 80 adhérents, et un délégué syndical responsable de la section syndicale qui participe également aux négociations nationales dans le cadre d'une délégation regroupant les délégués syndicaux de cette organisation syndicale. Elle a connu un renouvellement générationnel important, tant au niveau de sa direction, que de ses adhérents, dans une situation marquée par de nombreux départs en retraite. La section CFE-CGC est la plus grosse section syndicale de la région et fait partie d'un syndicat régional au niveau Bourgogne, son DS est par ailleurs secrétaire départemental du syndicat. La CGC est ancrée sur le 3<sup>ème</sup> collège, et obtient 18 % dans le deuxième collège sans y avoir d'élus. Avec 22 % aux élections des DP, elle a deux élus sur 9. Elle dispose de deux représentants au CHSCT. CFTC et FO sont également présentes, mais n'obtiennent pas les 10 % leur permettant d'accéder à la représentativité.

Les relations entre les organisations syndicales présentes dans l'établissement font apparaître des rapprochements fréquents entre la CGT et la CGC, face à la CFDT. La DS CFDT évoque ainsi le cas des NAO sur les salaires en 2016, que son organisation n'a pas signés avec le souci d'obtenir un rattrapage sur les primes obtenues par la suite, alors que CGT et CGC avaient signé. Elle évoque également le choix de l'expert mandaté par le CE, Sécafi-Alpha, par une alliance CGT CGC. Il existerait plus généralement une divergence de vue entre CGT et CFDT concernant le niveau de négociation, selon la DS CFDT pour qui le niveau général serait systématiquement préférable en matière de négociations salariales, d'intéressement et de participation, alors que la CGT défendrait le niveau local dans la mesure où Zinc Manga dégage de meilleurs résultats. Le responsable de la CGT – par ailleurs responsable de la coordination CGT au sein de Zinc – n'y voit qu'un procès d'intention, en défendant également la solidarité avec l'ensemble des salariés de Zinc. Mais finalement, le pragmatisme semble prévaloir de part et d'autre, dans la recherche du niveau le plus efficace pour les salariés.

Selon la DS CFDT, l'établissement se caractérise par une direction particulièrement combative qui entretient un « climat antisocial ». Ce contexte social tendu est confirmé par les recours pour discrimination syndicale engagés quelques années auparavant par des responsables de la CGT, au moment de leur départ en retraite, qui a débouché sur une transaction à l'amiable.

Si la CGT a opté pour une participation collective des DS d'établissement aux négociations engagées pour l'ensemble de Zinc, la position de la DS CFDT comme DSC lui confère une connaissance plus approfondie de l'ensemble des accords. Il en résulte que la DSC de la CFDT apparaît comme un point de repère pour les DS au niveau de l'établissement. Enfin,

la réduction du nombre d'élus liée au passage au CSE et à la suppression du CHCST paraît avoir été limitée par la désignation de représentants de proximité, dans le cadre de la CSSCT.

Dans ce contexte, la négociation s'articule sur un double niveau entre établissement d'une part, Zinc France et groupe mondial d'autre part. Au-delà de thématiques de négociation au sein de Zinc, il faut également noter une capacité des délégués CGT à sensibiliser les salariés de l'établissement à la négociation actuelle d'une convention nationale de la métallurgie, notamment sur la classification, qui a obtenu une audience allant au-delà des seuls ouvriers, en touchant également les personnels des « bureaux » (ingénieurs et administratifs). En effet, il s'agissait d'alerter le personnel sur le passage d'une classification des emplois à une classification des postes dans le projet proposé par l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie), en menaçant la portée de la convention de branche sur les minima salariaux. Ainsi, dans le contexte de l'établissement, une action sur cette question a mené à un débrayage d'une heure en septembre 2018 avec une intervention des représentants de la CGT dans cette négociation aux portes de l'usine.

La production d'accords au sein de Zinc-Manga articule une forte activité de négociation, tant au niveau du groupe, par exemple en matière de temps de travail et de participation, qu'au niveau de l'établissement, notamment en matière salariale, mais aussi, comme nous le verrons en matière d'organisation du travail. Ainsi, l'établissement se caractérise par une activité de négociation importante, tant par son inventivité, que par la capacité à traiter de sujets sensibles tels que les augmentations salariales donnant lieu fréquemment à des mobilisations collectives.

### 2.2.2. *L'entreprise annexe (Moby)*

Le secteur des banques nous offre deux situations très hétérogènes, mais qui illustrent les deux formes d'articulation double de négociation. Chez **Moby**, la structure de la négociation est un peu complexe entre forme juridique et niveaux d'organisation du travail, notamment dans la coordination entre un groupe international et la filiale française, entreprise mono-établissement.

Moby est une banque de « leasing » (ou crédit-bail), spécialisée dans le financement des investissements d'entreprises qui a plus de 70 ans d'existence. Elle a connu au cours de son histoire de nombreuses fusions, dont l'une en 2018. Selon la DRH du siège, c'est une activité qui se porte bien car en phase avec l'économie réelle et donc moins tributaire des fluctuations financières. Un des syndicalistes relativise néanmoins en précisant que l'ensemble du groupe

est sur un marché « mature », les perspectives de croissance se faisant par extension et intégration d'autres entreprises ou marchés.

L'entreprise est présente sur plusieurs pays, mais compte en France 1 400 salariés répartis entre une structure « *corporate* » siège de l'entreprise qui compte 400 salariés et dont l'objectif est de piloter l'activité au niveau mondial et 1 000 autres salariés répartis sur l'ensemble de la France qui développent l'activité commerciale proprement dite. En termes juridiques, l'entreprise est un mono-établissement. Bien que comportant un ensemble d'implantations géographiques différenciées, les agences, celles-ci n'ont aucune autonomie juridique. La gestion du personnel de l'entreprise est assurée par une direction des ressources humaines qui compte une trentaine de personnes. La gestion de la paie proprement dite est par contre gérée directement au niveau du groupe.

Entreprise autonome, Moby appartient en effet à un groupe d'envergure, Rochenoir, en tant que filiale de la société-mère, Rochenoir-SA. Au niveau mondial, Rochenoir est répartie sur plus de 70 pays et compte approximativement 152 000 salariés en Europe et 18 000 en Amérique. Au niveau français, la société-mère compte à peu près 40 000 salariés, chiffre doublé si l'on prend en compte les filiales. Elle a un produit net bancaire de l'ordre de 15 milliards d'euros ce qui la place au 1er rang des banques françaises.

Au sein de Moby, les salaires sont fixés en référence à la grille de la convention collective nationale de la banque, mais sont en général supérieurs aux minima conventionnels et peuvent s'en éloigner assez largement<sup>83</sup>. L'organisation du travail est marquée par une reconversion des bureaux en *flex office*. Cette solution organisationnelle est critiquée par certains délégués syndicaux, pour qui cette organisation aboutit à une réduction des échanges entre les collaborateurs.

L'entreprise est marquée par un éclatement syndical entre différentes organisations représentatives. À la suite des dernières élections syndicales de 2019 consécutives à la mise en place du CSE, six organisations syndicales sont représentatives ce qui semble extrêmement rare dans le milieu de la banque, alors même que la participation aux élections est faible : la CFDT – majoritaire et qui représente 40% des salariés –, FO, la SNB, la CFTC, l'UNSA et la CGT. Les syndicats sont regroupés en deux blocs présentés comme tels aux élections : la CFDT et FO (en perte de vitesse importante) d'un côté ; la SNB, la CFTC, et l'UNSA de l'autre – la CGT faisant bande à part.

---

<sup>83</sup> . Selon le rapport des experts du CSE du 2019, 53 % des salariés ont un salaire qui ne dépasse pas le minimum conventionnel de leur classification de plus de 30 %.

Au sein de Moby, la CFDT a un syndicat d'entreprise bénéficiant des ressources de sa fédération de rattachement et mobilisant des outils de remontées des salariés (questionnaires, sondages...). La fédération Banques & Assurances de la CGT par contre est perçue comme assez lointaine par le DS de cette organisation qui d'ailleurs n'a pas eu de formation juridique spécifique. Les élus CGT semblent donc bien plus isolés que leurs collègues de la CFDT, en disposant de moins de ressources de leur organisation syndicale.

La DRH de la filiale, décrit ainsi un climat détendu en insistant sur l'horizontalité des relations professionnelles. Selon les OS, l'évaluation générale du processus de négociation est très différente, en assimilant les négociations à un simulacre, dans la mesure où les positions de l'entreprise sont très rigides et où les propositions portées par les syndicats ne sont reprises qu'à la marge par la direction. Un élu de la CFDT précise : « *Je serais tenté de dire qu'il n'y a pas de négociation. On nous... on nous apporte des textes déjà tout prêts* », avant de décrire un épisode de négociation illustrant la faible considération des OS par la direction :

« Donc on revient, nous, avec... donc, les six syndicats, on essaie quand même, pour une fois, d'être un peu en intersyndicale et d'avoir des propositions cohérentes. Mais aucune n'est reprise (...). Bon, à la marge, y a deux, trois petits éléments qui sont repris, mais on va dire à 90 %, c'est la décision de la direction qui est reprise.[...] » (DS, CFDT)

En raison de l'autonomie de la filiale, la grande majorité des accords sont signés à ce niveau-là – de rares accords étant signés au niveau supérieur du groupe (accord GPEC pour le groupe France, ainsi qu'un accord relatif aux droits fondamentaux et à la mise en place d'un « socle social mondial » au niveau monde). L'entreprise est donc le lieu d'une importante activité de négociation, mais dont le rythme dépend largement des nouvelles obligations légales ou des obligations de renégociation d'accords précédents. Selon la DRH, il existe néanmoins une véritable logique de groupe, qui se matérialise d'abord dans la gestion de carrière formalisée à travers un « accord sur la gestion active de l'emploi et des compétences » organisant notamment des possibilités de mobilité intra-groupe

L'importance d'une négociation plus locale se manifeste lors des NAO, mais demeure, là encore, particulièrement dépendante des décisions de groupe. La part du budget attribué aux augmentations salariales se négocie au cours des négociations annuelles obligatoires (NAO), en référence aux positions de la maison-mère. Ces augmentations sont largement individualisées. Toutefois ces négociations sont considérées comme les plus marquantes par le DS CGT, « *parce que on parle vraiment du salaire* ».

Si la structure du groupe et l'éloignement du centre de pouvoir sont présentés comme la cause principale de cette incapacité à négocier (en concordance avec les résultats de Giraud,

Ponge, 2016), les syndicats mettent également en avant comme facteur explicatif la forte division syndicale teintée d'animosité, limitant de fait la possibilité de porter des propositions unanimes au cours des négociations. L'éparpillement des syndicats entraînerait ainsi une dilution de leur capacité de peser dans les négociations.

La vision d'un travail visant à encourager un processus d'isomorphisme organisationnel mimétique promu par le groupe est néanmoins remise en cause par les syndicalistes interrogés. Plutôt qu'une horizontalité respectueuse de l'identité organisationnelle de chaque filiale et formant un espace d'évolution professionnelle, ils décrivent au contraire la contrainte hiérarchique exercée par la maison-mère sur leur filiale. Celle-ci s'exprime d'abord à travers les négociations, la maison-mère fixant selon eux en amont et de manière restrictive les limites possibles du gain lié à la négociation, notamment dans le domaine salarial.

Les caractéristiques principales de l'articulation des niveaux de négociation dans l'entreprise sont celles d'une filiale mono-établissement (malgré des implantations multiples), théoriquement autonome et dont la très grande majorité des accords sont négociés au niveau local. Cette autonomie juridique se concilie néanmoins avec une influence non négligeable du groupe en dessinant ainsi un double niveau de négociation.

### *2.2.3. L'entreprise de base (Western)*

Toujours dans le secteur des banques, **Western** constitue un cas déroutant, dans la mesure où elle est rattachée à un réseau bancaire mutualiste qui se présente comme un « partenaire de l'Économie sociale et solidaire ». Elle ne dépend pas d'une entreprise dominante (au sens du droit du travail) qui contrôlerait son capital, mais, est actionnaire avec les autres caisses régionales du réseau d'une société, BanqueR qui, en retour détient un quart du capital de celles-ci. BanqueR est aussi l'actionnaire principal de BanqueRSA qui est une holding contrôlant de multiples filiales en France (BanqueRSA assets management) ou à l'étranger.

Western est une caisse régionale rattachée à un réseau bancaire mutualiste qui a été créé au début du 20<sup>ème</sup> siècle et compte actuellement plus d'une centaine d'agences (caisses locales<sup>84</sup> qui, à leur tour, sont actionnaires à 75 % de Western, les 25 % restant du capital étant détenus par BanqueR). Ainsi, comme toutes les autres caisses régionales, elle est relativement indépendante juridiquement, tout en étant également adhérente de l'association (loi de 1901) des caisses régionales, Assobanque, où se décide les choix politiques du réseau et de BanqueRSA, entreprise contrôlée par Banque R. Une convention de branche négociée dans les

---

<sup>84</sup>. Ces caisses sont détenues par des sociétaires (les clients).

années 1980 par Assobanque et un syndicat affilié à la CGC (SE-CGC) ainsi qu'un syndicat « maison », et à laquelle ont adhéré ultérieurement la CFTC, la CFDT et FO, régit le statut du personnel géré par Western et les autres caisses régionales du réseau. La plupart des autres accords sont également négociés au niveau de la branche. Au sens du droit commercial, Western est donc une entreprise, mais en matière d'institutions représentatives du personnel elle constitue un établissement unique regroupant les agences.

Le siège de Western abrite un service RH qui comprend 20 personnes et assure la gestion de la paie, des carrières et des recrutements d'environ 1400 salariés. Il n'y a pas eu d'évolution significative de l'effectif total ces dernières années, qui comprend principalement des commerciaux. 90 % des salariés de la caisse sont en CDI, les 10 % restants sont pour moitié en CDD et pour moitié en apprentissage. Les femmes représentent environ 55 % de l'effectif.

Au niveau de la caisse régionale, trois organisations syndicales sont représentatives. La CFDT, qui était jusqu'alors en perte d'audience continue, mais vient de passer de 12 à 19 % des suffrages exprimés aux dernières élections professionnelles. Cette perte d'audience trouvait son origine dans une scission à la fin des années 1990 (liée à une question de personnes, selon les interlocuteurs RD et RP SE-CGC) qui a conduit à la création d'une section du syndicat SUD qui fédère en 2020 35 % des suffrages exprimés lors de l'élection du CSE. L'organisation majoritaire est le SE-CGC (46 % des suffrages). Au niveau de la branche, le paysage syndical est différent. Il y a quatre organisations représentatives : la CFDT est majoritaire, suivie du syndicat CGC, viennent ensuite SUD et FO (qui a disparu à l'échelle locale). La section locale de la CGC compte 456 adhérents, dont 52 % de techniciens et 48 % de cadres. La section SUD compte 315 adhérents dont 90 % de non-cadres. La section CFDT compte une centaine d'adhérents dont 95 % de non-cadres. Les relations entre les trois organisations syndicales sont jugées bonnes par l'ensemble des DS interviewés. Dans le cas du syndicat SE-CGC, la section locale dépend directement d'une direction parisienne qui assure une coordination nationale de toutes les sections.

La SE-CGC de Western tient un conseil syndical tous les mois, où se réunissent l'ensemble des élus, ce qui permet une remontée d'informations et l'élaboration de revendications. Une fois par trimestre, les élus se rendent également dans les agences pour rencontrer les salariés. De manière générale, il existe dans l'entreprise une forte culture syndicale. Si les salariés les plus jeunes se syndiquent peu, l'entreprise demeure un cas atypique avec un taux de syndicalisation très élevé (67 %).

En termes de climat social, selon le RD et le RP SE-CGC, il existe une différence entre le niveau local et le national. À l'échelle de la branche, le climat est jugé tendu avec des relations

sociales conflictuelles, notamment en ce qui concerne la négociation sur les revalorisations salariales dont les organisations syndicales représentatives se sont retirées en 2019. Selon le délégué du SE-CGC qui est négociateur de branche, les négociations à ce niveau sont plus formelles et il est plus difficile de faire valoir son point de vue, la prise de parole étant conditionnée à un tour de table autour de laquelle siègent de nombreux participants. Les dissensions syndicales apparaissent également plus présentes. A ce niveau, la CFDT est majoritaire et, selon l' élu SE-CGC, les représentants CFDT tendent à s'aligner sur les positions de l'Assobanque représentant les employeurs. Du côté de SUD, les négociateurs de branche informent en temps réel les sections locales lors des négociations grâce à des comptes rendus diffusés sur un site internet dédié et recueillent en retour leurs avis et informations. A l'échelle locale, le climat social est jugé bon par l'ensemble des parties. Il n'y a pas eu selon le RD de conflits collectifs sur la période récente et la direction souhaite préserver la tradition de dialogue social au sein de l'entreprise. Au niveau individuel, il y a peu de saisine du conseil de prud'hommes.

L'ensemble des 73 000 salariés des caisses régionales dépendent de la même convention collective, négociée à l'échelle nationale. Il s'agit d'une convention de branche spécifique conclue au milieu des années 80. Cette convention a été révisée en 2018 pour tenir compte des évolutions législatives sur l'organisation du dialogue social au niveau des branches et des entreprises. Outre des accords sur le dialogue social et ses instances, des accords sur les conditions de travail, le temps de travail, la formation professionnelle, l'égalité professionnelle, l'emploi des travailleurs handicapés, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, et sur les composantes de la rémunération, sont également en vigueur au niveau de la branche. Les négociations au niveau de la branche se déroulent à Paris dans le cadre d'une commission paritaire, au sein de laquelle l'ensemble des employeurs sont représentés par une instance unique.

La branche professionnelle constitue un niveau de négociation supérieur à l'établissement, dont les accords constituent une référence pour les caisses régionales. Des négociations spécifiques sont organisées au siège de Western. Le siège abrite le CSE qui a remplacé le comité d'entreprise (il n'y a pas de comités d'établissement). L'articulation entre la négociation locale et nationale/ de branche varie en fonction des thèmes de négociation. Dans l'ensemble, ce qui se décide au niveau de la branche balise le chemin pour les entreprises, mais celles-ci gardent une marge de manœuvre. Dans le cas des rémunérations, qu'il s'agisse des négociations annuelles obligatoires ou des négociations pluriannuelles sur les composants de la rétribution, la branche fixe un cadre à la négociation locale. Pour d'autres négociations

obligatoires comme la négociation sur l'égalité professionnelle ou sur les travailleurs handicapés ou la gestion prévisionnelle des compétences, la négociation de branche fournit des accords « clés en main » qui sont ensuite ajustés à l'échelle locale, mais seulement à la marge pour se fondre dans les pratiques et usages de chaque caisse. Il y a enfin des négociations qui se font uniquement à l'échelle locale, mais avec un appui technique de la branche et une coordination des directions, c'est le cas de la négociation sur le CSE.

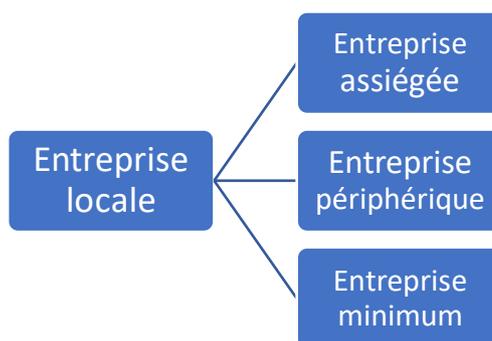
Western connaît un dialogue social fourni avec de nombreuses négociations et accords, dont les derniers en date portent sur le dialogue social, les travailleurs handicapés, la mobilité, les rémunérations, les dons de congés, les heures supplémentaires et la prévoyance, l'égalité professionnelle. La gestion des relations de travail au sein de l'ensemble des caisses régionales articule ainsi un double niveau : en premier lieu, le niveau national (branche), puis le niveau local (caisse régionale).

### ***2.3. L'entreprise locale (négociation dans l'établissement)***

Dans l'ensemble des entreprises où une activité de négociation est identifiée, l'ACM réalisée sur les données REPONSE distingue une classe se caractérisant par une négociation principalement située au niveau de l'établissement en contribuant à dessiner ce que nous avons nommé une « entreprise locale ». Les établissements présents dans cette classe apparaissent en effet fréquemment comme des entreprises, en raison du statut de société qui y est attaché. Dans cette classe nous trouvons toutefois de situations hétérogènes, selon le degré d'autonomie des établissements et leur position dans l'entreprise. De plus, la notion d'établissement ne coïncide pas nécessairement avec l'établissement au sens du numéro Siret correspondant à une implantation géographique de l'entreprise, dans la mesure où il peut s'agir d'une entité regroupant plusieurs implantations géographiques constituant la base d'un CSE à l'échelle d'un territoire déterminé. Enfin, le cas de Fondation relevant d'une autre classe dans l'ACM (entreprise pluri-établissement marquée par une négociation en surplomb) a finalement été rattaché à cette classe, dans la mesure où l'établissement au sens du SIRET regroupe la quasi-totalité des activités de l'entreprise et où les acteurs de la négociation paraissent s'en tenir à cet établissement en délaissant les autres implantations de l'entreprise. Les monographies présentées ici relèvent de secteurs professionnels différents, la recherche scientifique, production automobile et les services à la personne.

L'ordre suivi pour la présentation de ces cas peut être schématisé par le schéma n°3.

### Graphique 4.3. Les types de l'entreprise locale



**L'entreprise assiégée** correspond à une entreprise comportant plusieurs établissements, mais conçue par les acteurs de la négociation exclusivement à partir de son implantation principale qui regroupe la quasi-totalité des personnels de l'entreprise. **L'entreprise périphérique** est une implantation industrielle d'un groupe multinational étranger. **L'entreprise minimum** est une PME qui entend suivre les obligations légales, dans le domaine de la négociation collective.

#### 2.3.1. L'entreprise assiégée (Fondation)

Le secteur d'activité de la recherche scientifique, dans le cadre duquel s'inscrit **Fondation**, est dominé par des organismes publics, avec des personnels statutaires de la fonction publique, alors que la recherche n'apparaît que comme un service dans des entreprises privées relevant de branches industrielles et commerciales. Comme organisme de droit privé, Fondation emploie des salariés tout en intégrant dans ses équipes de recherches des personnels des organismes publics.

Fondation est présentée comme une entreprise multi-établissement dans REPONSE et se distingue par son statut de fondation échappant aux critères classiques d'optimisation de la rentabilité. Elle est tenue à une obligation d'équilibre contrôlée par la Cour des comptes entre les ressources liées à une dotation propre tirée de son patrimoine, à une subvention publique et aux recettes liées à ses brevets et à ses activités annexes.

L'activité de Fondation se concentre principalement sur le site parisien, la maison-mère où se déroulent les négociations, regroupant la quasi-totalité des 2 200 salariés (dont 700 chercheurs), en dehors d'une unité mixte à Lyon.

Le campus Fondation, selon la DRH, est composé de 2 500 personnes dont 2 200 salariés de Fondation. Les autres personnes sont des agents d'autres institutions relevant de l'enseignement supérieur et de la recherche publique. Ces agents sont régis par le statut de chercheur public et ne dépendent des négociations de Fondation que pour des rémunérations

complémentaires. Au sein de Fondation cohabitent donc des collaborateurs de statuts divers, et, pour les salariés de Fondation, étant passés fréquemment dans leur carrière d'un statut public à un statut privé, le statut de la fonction publique est resté longtemps une référence reprise notamment dans l'accord d'entreprise. Mais, le statut général signé le 21 janvier 2003 constitue une rupture par rapport au précédent accord d'entreprise, dans la mesure où il privilégie pour les chercheurs une évaluation individuelle fondée sur les publications qui conditionne la progression de carrière.

Dans le cadre de ce statut, les chercheurs et leurs unités sont évalués tous les deux ans par un comité scientifique. Contrairement au CNRS, la recherche se fait dans de petites unités (autour de huit à dix personnes, incluant un directeur, un chercheur et des personnels supports) financées principalement sur projets, en interne ou en externe, et soumises à des évaluations fréquentes. La composition hétérogène des unités, qui tient d'une part à la distinction entre chercheurs et techniciens, d'autre part à une multiplication des responsables hiérarchiques de l'unité élémentaire à la direction de l'entité, apparaît alors comme une double source de tension en matière de négociation collective. La première a trait à la distance des chercheurs à l'égard de négociations collectives qui ne les concernent que sous l'angle de l'individualisation des mesures concédées par la direction, alors que les techniciens qui en dépendent bien plus directement pour leurs augmentations et leurs carrières. La seconde tient, dans l'univers des chercheurs, au discrédit entourant des organisations syndicales vues principalement comme sources de « blocage » à l'égard de décisions susceptibles d'améliorer leurs performances individuelles et la rémunération qu'ils en tirent.

Le paysage syndical à Fondation se compose d'une section syndicale CGT, seule organisation syndicale non catégorielle et relevant d'une confédération nationale. La CFDT n'était plus présente aux élections professionnelles en 2015, où la CGT est arrivée en tête (elle obtient régulièrement plus d'un tiers des votants depuis 2009). On trouve en outre trois syndicats « maison ». Le SPS – Syndicat des personnels scientifiques – représente 14 % des votants aux élections de 2015, il peut être dit catégoriel dans la mesure où il ne s'adresse qu'aux chercheurs. Il a été affilié, un temps, au SGEN CFDT. Deux autres organisations « maisons », s'adressent plutôt aux personnels administratifs.

Les négociations collectives répondent aux obligations légales sans que leur issue ne paraisse véritablement importer ni pour la direction, ni pour les salariés et, notamment, les chercheurs. Sur le terrain des négociations courantes, les relations entre direction et organisations syndicales sont tendues, voire très discordantes. À cette dynamique des relations professionnelles relativement conflictuelles s'ajoute, de manière générale, la forte

individualisation de la politique du personnel focalisée – selon les interviewés – sur le recrutement de « divas internationales » permettant de hausser le *ranking* de Fondation dans les classements mondiaux. Cela accompagne un désinvestissement important du personnel à l'égard des activités syndicales et des institutions représentatives du personnel, ce qui conduit le DRH à regretter une situation salariale plus classique :

« C'est sûr que quand je vois des entreprises où, au premier tour, l'élection est faite parce qu'ils ont dépassé le quorum, parce qu'il y a 70 % de participation, ça fait presque rêver. Moi, depuis que je suis arrivé, j'ai toujours vu un second tour. »

Selon l'avis de représentants de la direction, les sections syndicales dans leur ensemble ne sont donc pas considérées comme des interlocuteurs très productifs, et sont vues comme un peu « déconnectées de la réalité », en dehors de la section CGT créditée d'une forme de « professionnalisme » tenant à son affiliation à une confédération nationale. Cela se manifeste notamment dans les discussions qui ont précédé le passage du CE au CSE, dans lesquelles selon la direction ces sections auraient dû « faire preuve d'invention », et se sont cantonnées à vouloir « reproduire l'existant ».

Les acteurs de la négociation collective que nous avons rencontrés assimilent Fondation à son établissement parisien. Le périmètre du siège et des activités qui y sont abritées est ainsi considéré comme le seul lieu couvert par les négociations. Les autres sites français ne sont pas mentionnés lors des entretiens. La négociation se fonde notamment sur l'accord-statut de 2003, qui donne lieu à de multiples avenants, en matière de formation, de brevets etc. S'il n'y a pas d'accord global sur la QVT, ses thématiques sont traitées par différents accords, parmi lesquels on peut compter un accord sur le télétravail, un dispositif de don de jours de repos, un index égalité homme / femme, etc. La négociation apparaît donc complète au sein de Fondation, au regard notamment des obligations légales, sans que l'implication syndicale ne soit très importante et dans un climat de relative hostilité entre délégués syndicaux et direction.

### 2.3.2. L'entreprise périphérique (Semi-Prod)

A l'opposé de la situation précédente, où *de facto* la structure multi-établissement de Fondation est rabattue sur l'établissement parisien concentrant la majeure partie des effectifs, une autre monographie nous permet d'analyser une situation où la négociation locale prévaut dans un établissement relevant d'un groupe d'envergure mondiale. L'établissement **Semi-Prod** est présenté dans l'enquête REPONSE comme un établissement relevant d'une entreprise mono-établissement, ce qui correspond à la situation française d'un point de vue formel. Toutefois, le cadre est plus complexe.

L'établissement appartient en effet au groupe Semi, à son tour inclus dans la division poids lourds au sein du groupe Autop. Semi possède quatre sites de production importants : Hollande, Suède, Brésil et France. Dans l'hexagone, le groupe possède plusieurs autres établissements ayant un statut de société et partageant le même site que Semi-Prod. Il s'agit de Semi France, Semi Finance et Semi IT, entités juridiques distinctes, consacrée aux activités commerciales, financières et informatiques respectivement. Ces autres établissements ont leur propre CSE, leur propre DRH, leur propre directeur, etc. Il en résulte que si un accord est signé chez Semi-Prod (assemblage), il n'inclut ni Semi France, Semi Finance ou Semi IT. Ces établissements ne sont concernés que par la signature d'accords au niveau du groupe, négociés par le comité monde d'Autop, ou le comité d'entreprise européen de Semi.

Malgré ces divisions que cristallisent le statut de société et le champ d'application des accords d'entreprise, Semi-Prod et Semi France ont en relation permanente, comme le souligne le DS CFDT de Semi-Prod :

« Si vous voulez, Semi France nous fournit les pièces pour assembler le camion, on assemble le camion, on leur donne le camion, et on facture la main-d'œuvre ».

Semi-Prod SAS est un établissement d'assemblage de poids lourds. Celui-ci appartient au groupe mondial Semi, dont à son tour le groupe Autop AG détient la totalité du capital depuis 2014. L'établissement a été construit en 1992. Aujourd'hui il emploie 730 personnes (629 hommes et 101 femmes, hors intérimaires), dont 540 opérateurs de production, 85 techniciens et agents de maîtrise, 95 cadres et 8 employés. Il offre des conditions de travail hors du commun, dans la région. Ainsi, selon le RS CGT :

« Il y a un salaire qui est correct, t'as pas mal de primes, t'as l'intéressement, t'as le bénéfice, t'as la prime vacances, t'as le 13e mois, on a une mutuelle qui est avantageuse. Tu vois, y a pas mal de choses comme ça qui fait que si à l'équivalent, si tu voulais changer de boîte et au niveau salaire, il faudrait que t'aies au moins 500 € de plus par mois, pour retrouver quelque chose d'équivalent... ».

Semi-Prod travaille en relation avec les autres usines du groupe en Europe. Cette coordination avec les autres usines européennes prend notamment la forme d'une répartition des volumes de production. Dans cet ensemble industriel, l'usine française apparaît comme la plus performante du groupe, avec le *takt-time*<sup>85</sup> le plus court :

« On est l'usine référence au niveau du groupe, Semi, en termes de flexibilité, (...) organisation et temps de travail, et puis, derrière, on est également l'usine qui a le meilleur taux de productivité ». (DS CFDT)

---

<sup>85</sup>. Ce terme indique le temps d'assemblage d'un camion sur les lignes de l'établissement. Il s'agit d'un indicateur clé dans l'organisation du travail, mais également dans le cadre des évaluations de la productivité et rentabilité des établissements chargés de la production. L'établissement Semi-Prod possède le *takt-time* le plus serré parmi les installations du groupe, correspondant à 4'58".

Le champ syndical chez Semi a longtemps été dominé par la CFDT, qui a recueilli autour de 40 % des voix lors des précédentes élections professionnelles (3 élus au CE). Quatre autres organisations syndicales (CGT, FO, CGC et Solidaires) étaient également représentatives (à plus de 10 %), chacune avec un élu au CE. La CFDT estime n'avoir qu'une trentaine d'adhérents au total, sur les trois collèges. Force ouvrière estime n'avoir que 13 adhérents, la CGT 7 adhérents, tout comme SUD, et, enfin, la CGC affirme n'avoir que deux adhérents qui cumulent l'ensemble des mandats. En ce qui concerne la CFDT, le DS et le secrétaire du CE participent également au syndicat départemental. Ce dernier est trésorier adjoint de la section CFDT-Semi, ainsi que membre du comité d'entreprise européen de Semi. De même, le délégué syndical est aussi délégué du personnel, représentant syndical au comité d'entreprise et représentant au comité monde Tigreop. Les représentants de Force Ouvrière cumulent également plusieurs mandats et fonctions. Ainsi, le DS est également membre du CHSCT, de même que le RS au CE est aussi RS au CHSCT et délégué du personnel. De manière générale, le salaire et l'intéressement est le cheval de bataille de Force ouvrière chez Semi, comme le dit le DS : « *On n'est pas pour les primes. On est sur le salaire de base. (...) C'est ce qui sera notre future retraite plus tard, donc ce qui est logique* ». Le représentant de la CGT rencontré cumule aussi plusieurs mandats : secrétaire CHSCT, DP et RS au CE. Dans une perspective proche de celle de FO, il se prononce également contre les primes. Les rapports entre la CGT et la direction sont conflictuels d'après le responsable rencontré. Plus généralement, les tensions sont croissantes lors des réunions entre direction et organisations syndicales.

La situation connaît aujourd'hui une évolution importante depuis les élections d'octobre 2019 : la CFDT et la CFE-CGC ont perdu la majorité lors des de mise en place du CSE. La CGT, FO et SUD totalisent maintenant plus de 50 % des voix. SUD revendique 20 % des voix, avec sept personnes en responsabilité sur différents postes (RS, DS, CSE, CSSCT).

La négociation au sein de Semi-Prod s'articule avec les négociations menées aux niveaux européen et mondial. Au niveau du comité monde d'Autop, les accords-cadres (par exemple, les accords de dialogue social monde, sur la formation professionnelle, sur le personnel temporaire, etc.), s'appliquent à toutes les entités du groupe, selon la législation des différents pays. Ces accords ne sont pas vus comme très structurants, dans un pays comme la France marqué par un développement important du droit du travail. Mais ce sont des enjeux locaux qui dominent la négociation dans l'établissement, en articulant deux dimensions vues comme complémentaires par les organisations syndicales et les salariés : le temps de travail et le pouvoir d'achat (salaire et intéressement). On peut ainsi dire qu'il s'agit d'une négociation au plus près des dynamiques productives de l'établissement. En effet, l'augmentation des

volumes de production sur le site nécessite un aménagement du temps de travail, la production prévue dictant les horaires de travail. Ces efforts concédés par les salariés (lancement d'un nouveau modèle, flexibilité du temps de travail, etc.), alliés aux bons résultats du groupe, justifient ainsi pour l'ensemble des négociateurs syndicaux une augmentation substantielle des salaires et un intéressement allant au-delà de l'inflation.

Dans l'ensemble, jusqu'en décembre 2019, Semi-Prod avait la réputation d'être un établissement pacifique, dont le DS de FO disait alors : « *Chez Semi, on a beaucoup beaucoup de mal à mobiliser les gens. Beaucoup* ». Le dernier débrayage important datait de 1995/1996. Mais, le conflit de décembre 2019 a changé la donne dans l'entreprise. L'année écoulée avait été « une excellente année » pour l'établissement, et la surprise et la déception des organisations syndicales ont été fortes, quand la direction n'a proposé qu'une augmentation de 1,5 % lors des NAO fin 2019 en écartant les demandes syndicales. C'est alors qu'une intersyndicale (SUD, FO et CGT) a engagé un mouvement de grève très suivi reflétant l'indignation de salariés ayant l'impression que leurs efforts – pourtant substantiels – n'ont pas été récompensés, ce qui a pris de court les autres syndicats et obligé la direction à proposer un accord. Ce conflit a exacerbé les tensions entre OS, en suscitant de nombreuses critiques à l'encontre de la CFDT, mais aussi en transformant brutalement le climat social – jusque-là très apaisé – dans l'usine.

Il se dégage donc finalement une configuration singulière, dans laquelle l'établissement étudié se rattache à un groupe de taille mondiale, en étant intégré un réseau industriel européen. Il en résulte une influence relativement forte des enjeux internationaux sur l'activité locale de négociation. Mais c'est la dynamique locale de l'activité qui se trouve au cœur de la négociation au sein de l'établissement, en conduisant à un bouleversement radical du climat social fin 2019 face à la fin de non-recevoir opposée par la direction aux demandes syndicales lors des NAO.

### 2.3.3. *L'entreprise minimum (Allad)*

Le caractère local de la négociation menée dans une entreprise de services à la personne, secteur où l'on constate une absence quasiment complète de négociation, tient en grande partie au souci de s'en tenir au « minimum légal » affiché par la direction. Mais, dans un secteur où la présence syndicale est fortement limitée par la difficulté à s'implanter dans des entreprises de taille réduite (PME-TPE), l'existence de négociations collectives au sein de **Allad** prend tout de même un caractère exceptionnel. La monographie a été menée au siège de l'entreprise constituée par ailleurs de plusieurs agences, elles-mêmes intégrées avec le siège dans un ensemble unique, pour l'élection du CSE.

L'entreprise Allad est un réseau d'agences dédiées aux services à la personne dans une région de l'ouest de la France. Elle compte 9 agences et son PDG actuel est le propriétaire fondateur. L'entreprise, créée en 2006, apparaît en bonne santé financière lors des entretiens (en 2019), mais la direction soulignait un faible taux de marge. Si Allad a connu une importante phase d'expansion jusqu'en 2015, elle voit aujourd'hui son activité stagner en raison de contraintes sur ses sources de financement. L'essentiel de son activité concerne en effet un public dépendant, financé par les caisses de retraite ou le conseil départemental avec l'allocation personnalisée d'autonomie et ces sources de financement sont en baisse affectant ainsi sa rentabilité.

La structure interne fait apparaître deux niveaux, celui du siège (qui possède également le SIRET associé à l'entrée de REPONSE pour notre recherche), d'une part, et, d'autre part, celui des agences éparpillées dans le territoire régional. La paie, les embauches, l'exécution des contrats de travail et le suivi du contentieux sont sous la responsabilité du RH de l'entreprise qui chapeaute ainsi les 9 agences. En revanche, les aspects liés à l'organisation du travail (entretiens, recrutement, planning) sont gérés directement par les responsables d'agence.

95 % du personnel est constitué d'intervenantes à domicile et le travail est éprouvant. L'effectif de 240 personnes compte seulement 5 hommes : 4 sont intervenants à domicile (auxiliaire de vie) et le dernier s'occupe de la comptabilité. L'encadrement est donc majoritairement féminin et la problématique de l'égalité professionnelle se résume, aux yeux de la directrice, à tenter de recruter des hommes. Les effectifs de l'entreprise ont augmenté en 2018 du fait du rachat de 3 agences supplémentaires. Les salariées sont employées presque exclusivement en CDI, 25 % sont à temps complet. Les intervenantes à domicile sont rémunérées au SMIC, un peu au-dessus quand il s'agit de personnes qualifiées.

La représentation syndicale est réduite, notamment en raison de la forme du travail dans les agences. Les personnes ne se connaissant pratiquement pas, en travaillant directement au domicile des patients. Les relations sont donc plutôt sporadiques en limitant les formes d'organisation collective. Il y avait une délégation unique du personnel (DUP) composée de deux personnes, dont une syndiquée à la CFDT. Leur mandat, arrivé à échéance, a été prolongé jusqu'à la mise en place du CSE fin 2018, mais elles ont quitté l'entreprise. Depuis il y a eu la signature d'un protocole d'accords pré-électoral, mais la participation a été très faible (avec une part de votants inférieure à 30 % du personnel).

Les négociations sont ouvertes en fonction des besoins de l'entreprise ou des obligations légales ; il n'y a, selon la directrice, pas de revendications des salariés en la matière. Les négociations, jugées non conflictuelles, ont eu lieu au siège où par ailleurs travaillent six

personnes. Les accords sont affichés dans les agences, mais, selon la directrice, ils suscitent un désintérêt général.

L'entreprise dépend de la convention collective des entreprises de services à la personne. Cette convention sert de référence pour certains aspects comme les congés, mais elle est insuffisante puisqu'elle n'est pas à jour par rapport aux minima légaux de rémunération ou d'autres points du Code du travail. La convention collective offre donc seulement des indications pour la négociation, comme par exemple la classification des emplois, qui ensuite est réalisée dans l'entreprise.

Les dernières négociations collectives au sein de Allad ont porté sur l'égalité professionnelle, les séniors (avec l'objectif de mettre en place des contrats générations, car la moyenne d'âge des salariées est élevée), l'annualisation du temps de travail et la mise en place d'un PERCO. Les textes des négociations sont préparés en amont avec l'aide d'un cabinet d'avocats, car au niveau de la direction de l'entreprise et des représentants des salariés il y a peu de compétence en la matière.

La situation de Allad illustre un cas de négociation d'entreprise concentrée sur le siège de l'entreprise, en plaçant les agences dans une position secondaire. L'entreprise se présente ainsi comme une structure hiérarchique, fixant le fonctionnement des agences qui proposent les mêmes services selon une organisation du travail similaire, le dialogue social (négociation et fonctionnement du CSE) donnant lieu à une faible participation des salariés comme le montre la récente élection du CSE.

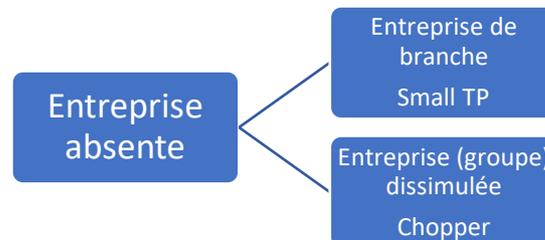
#### ***2.4. L'entreprise absente***

Nous avons parlé d' « entreprises absentes » pour qualifier la classe des établissements sans négociation qui se dégage du traitement de l'enquête REPONSE. L'enquête qualitative a permis de dégager deux traits majeurs qui se font jour dans les monographies. Le premier est une forme de négociation par délégation au niveau de la branche, dont les accords constituent des références pour la gestion du personnel dans des PME peu ouvertes à la présence d'organisations syndicales. Le second correspond au fait que les établissements de cette classe relèvent aussi, de manière assez fréquente, d'entreprises ou de groupes qui, dans l'une des monographies présentées ici, se trouvent dissimulés par la multitude des franchises commerciales attachées aux établissements. Les deux monographies que nous présentons portent sur des établissements relevant de secteurs dont la négociation est quasiment absente au vu des données de l'enquête REPONSE, le BTP et le commerce. Elles se sont fondées sur une

observation des formes collectives de gestion du personnel, inspirée des analyses proposées dans le cas des TPE par Tall (2018).

La présentation de ces monographies se fera selon un ordre suivant le schéma n°4.

#### Graphique 4.4. Les types de l'entreprise absente



**L'entreprise de branche** est une entreprise à établissement unique, dont la partie employeur participe à la négociation de branche, en tirant de celle-ci les conditions applicables aux contrats individuels du personnel. **L'entreprise dissimulée** se présente comme une forme symétrique au travail dissimulé, dont l'établissement sur lequel a porté l'enquête, est une société rattachée à un groupe, en échappant aux seuils légaux en matière de négociation collective.

##### 2.4.1. L'entreprise de branche (SmallTP)

La convention de branche se présente fréquemment comme une forme de régulation collective ultime, pour des secteurs où la taille des entreprises permet à celles-ci de se situer en dessous des seuils légaux en matière d'IRP, de section syndicale et donc de négociation. Cette situation se rencontre fréquemment dans le BTP, marqué par une diffusion de la sous-traitance qui encourage cette dispersion des entreprises (Martini 2020). Mais, tel n'est pas le cas de **SmallTP** dont les effectifs atteignent 52 salariés et dépassant ainsi le seuil au-delà duquel l'IRP et la négociation – en cas de présence syndicale – s'imposent. De manière paradoxale, si l'entreprise est dénuée de toute présence syndicale en ce qui concerne les salariés, ses dirigeants se révèlent quant à eux très engagés dans les fédérations nationale et régionale des travaux publics, ce qui les conduit à la table des négociations de branche qui se déroulent à ces deux échelons géographiques. Si cet engagement repose sur des valeurs, toute rationalité économique n'en est pas absente, dans la mesure où la négociation dans l'entreprise présente parfois le risque de susciter des mobilisations collectives, l'enjeu étant pour les salariés de faire plier un employeur tenu pour responsable de son issue. Face à la menace de telles tensions, la négociation hors de l'entreprise peut apparaître moins périlleuse en matière de mouvements

sociaux, la coalition des salariés appartenant à une multitude d'entreprises devenant plus difficile et donc moins probable.

SmallTP est une société par actions simplifiée spécialisée dans la réalisation de réseaux pour fluides<sup>86</sup>. Elle est implantée dans le département de la Manche, en Normandie. Sur le site de la société est indiqué, pour 2018, un chiffre d'affaires de 14 millions d'euros. SmallTP – qui compte un établissement unique – a été d'abord une entreprise du BTP créée en 1933, avant de se spécialiser, sous l'impulsion des héritiers du fondateur, dans les réseaux, ce qui lui a permis de surmonter les difficultés économiques qu'elle rencontrait alors. L'actuel directeur général occupe ce poste depuis 2011, en reprenant la direction opérationnelle de l'entreprise que son PDG avait dû abandonner pour devenir président de la FNTP (Fédération nationale des travaux publics).

Cet établissement qui relève de la branche des travaux publics, est spécialisé dans l'installation de canalisation, avec la pose de réseaux d'eau, ou encore, en collaboration avec GRDF, la pose des réseaux de gaz, ainsi que de la fibre optique. La plupart des activités de l'entreprise répondent à des commandes publiques venant, en priorité, de collectivités territoriales (municipalités, communauté de communes...). SmallTP compte 52 salariés à temps plein et une dizaine d'intérimaires. Le bâtiment du siège abrite la partie administrative, incluant la direction, la comptabilité et les relations humaines, ainsi que les salariés du bureau d'études. La majeure partie du personnel participe à la réalisation des chantiers, en se répartissant dans une dizaine d'équipes.

On ne trouve, au sein de SmallTP, aucun RS ou DS, ni de section syndicale. C'est la responsable de « la qualité, de la sécurité, de l'environnement et des ressources humaines » (QSERH), qui assure la fonction de secrétaire du CSE, tout en travaillant en étroite relation avec le DRH. Elle a une expérience importante dans ce domaine, s'étant vu proposer il y a vingt ans, quasiment dès son entrée dans l'entreprise, une fonction de déléguée du personnel. Elle est également membre de la commission sécurité de la FRTP (Fédération Régionale des TP) à laquelle elle participe comme membre de la partie patronale. Cette situation peut générer des ambiguïtés dans l'accomplissement de fonctions liées tantôt à la partie salariée, tantôt à la partie patronale.

Le climat social semble marqué par une ouverture à la discussion de la part de la direction, directeur et secrétaire du CSE – par ailleurs responsable QSERH – soulignant tous les deux que « la porte du directeur est toujours ouverte ». L'ambiance de travail pourrait être

---

<sup>86</sup> Son code APE : 4221Z.

définie comme bonne. Si la taille de l'entreprise – avec 52 salariés – rend obligatoire l'organisation d'un CSE, la carence en matière de candidats syndiqués aux élections professionnelles dure depuis longtemps. En l'absence de négociation formelle, le CSE est le lieu de discussions, comme, par exemple, sur la cinquième semaine de congés payés ou sur la mise à disposition d'hébergements mobiles dans les chantiers avec douches et coin repas. Mais, d'autres sujets – pourtant obligatoires – comme l'égalité professionnelle, ne sont pas traités, exposant l'entreprise aux possibles contrôles de la Direccte. Les relations professionnelles au sein de SmallTP se révèlent donc relativement actives, tant dans les rapports interpersonnels entre salariés et hiérarchie, somme toute, très accessible, que dans le cadre du fonctionnement du CSE.

En l'absence de négociation d'entreprise formelle, la branche professionnelle des travaux publics aux niveaux national et régional prend pour SmallTP une importance particulière. En effet et de manière classique pour une PME, les accords de branche constituent des références pour la RH de l'entreprise, à travers la classification des emplois, les minima de rémunération et plus généralement les conditions de travail. Mais, les investigations monographiques ont permis de découvrir un investissement très fort de la direction dans la négociation de branche, apparaissant, à certains égards, comme un substitut à la négociation d'entreprise. En effet, la FRTP (Fédération Régionale des Travaux Publics) dont le directeur de SmallTP fait partie de la présidence, apparaît comme une organisation cruciale pour l'entreprise, par son intervention dans les NAO de branche sur des minima salariaux pris comme base dans la rémunération du personnel et les indemnités de déplacement (« petits » et « grands déplacements »). On trouve dans la convention nationale la classification et les coefficients, permettant de définir la hiérarchie salariale au sein de SmallTP. À partir de là, l'entreprise s'engage systématiquement à payer un peu plus que les minima fixés au niveau régional. Cet engagement professionnel de la direction de l'entreprise dans des instances professionnelles se manifeste également à travers son adhésion au syndicat professionnel des « Canalisateurs de France », se fixant comme mission de « construire les canalisations de demain »<sup>87</sup>, par le développement de relations avec les collectivités territoriales, des actions de formation pour le personnel, ou l'organisation d'« olympiades nationales de la canalisation »<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup>. Phrase mise en sous-titre dans la présentation de ce syndicat, sur le site <https://www.canalisateurs.com/> consulté le 10 février 2021.

<sup>88</sup>. Compétition nationale qui se déroule à partir de l'échelon régional, comme en Nouvelle Aquitaine, où « les candidats, âgés de 18 à 23 ans, apprentis ou non, ont réalisé un ouvrage comprenant un réseau d'adduction d'eau potable et un réseau d'assainissement sur une épreuve de 8h au total. Ces 5 passionnés (de niveau CAP au BTS, dont 3 sont en alternance) ont démontré toutes leurs compétences et les qualités requises pour exercer ce

Chez Small TP, le fort engagement de la direction dans la négociation de branche aux niveaux national et régional paraît donc pallier l'absence de négociation au niveau de l'entreprise. Le CSE permet également des discussions, dans le domaine des conditions de travail. Finalement, l'entreprise apparaît comme le lieu de la décision en matière d'évolution de carrières, sur la base des grilles proposées par la convention de branche.

#### 2.4.2. *L'entreprise dissimulée (Chopper)*

Les éléments tirés de l'enquête REPONSE, dessinent dans le cas présenté ici, un portrait classique de l'établissement indépendant de petite taille, marqué par une absence de négociation collective et de toute implantation syndicale. Toutefois, notre enquête révèle que ce petit supermarché affilié à Choppemat une franchise nationale est contrôlé par un groupe familial détenant plusieurs autres établissements relevant de multiples franchises nationales, dans la métropole où il est implanté. Dans ce contexte, c'est la convention collective de branche applicable à la franchise Basprix qui semble fournir la grille de classification des emplois appliquée pour la gestion du personnel présent dans le groupe, la fonction RH se partageant entre le directeur de l'établissement et la DRH du groupe. Le groupe constitue alors un espace de mobilité pour certains salariés, dans une carrière ascendante qui les conduit à prendre des responsabilités dans les différents établissements.

L'enquête REPONSE signalait **Chopper** comme un établissement n'ayant pas de négociation, constat confirmé par notre enquête, tant au niveau local qu'au niveau du groupe. Mais, contrairement à ce qu'indiquent les données REPONSE, Chopper n'est pas un établissement « totalement indépendant ». En effet, un élément structurant pour Chopper est son appartenance à un groupe qui fixe sa ligne en termes d'organisation de travail et de gestion du personnel. À ce titre, Chopper est un établissement siège d'une SASU - Société par actions simplifiée à associé unique – contrôlée par le groupe NEWPROFIT. Ce supermarché de taille intermédiaire, avec 1.750 m<sup>2</sup> de surface commerciale, a essentiellement pour vocation la vente alimentaire classique, même s'il dispose d'un rayon bazar avec du textile. Chopper est le principal commerce, 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'effectif de 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

---

métier », <https://www.canaliseurs.com/Actualite/les-canaliseurs-nouvelle-aquitaine-en-route-vers-les-olympiades-nationales> consulté le 10 février 2021.

sont chez Chopper depuis nombreuses années, en demeurant dans le magasin à travers les changements d’enseigne.

Certes, Chopper relève d’une franchise nationale qui lui impose un certain nombre de conditions concernant notamment la gamme de produits présentés. Toutefois, un moment charnière a été la suppression, sous l’enseigne actuelle, des rayons « frais-tradition » à la coupe (boucherie, poissonnerie et pâtisserie) pour la configuration actuelle, où les produits frais comme la viande et le pain sont préemballés ailleurs avant leur mise en rayon. De plus, tout en demeurant dans NEWPROFIT, l’établissement a changé plusieurs fois d’enseignes.

NEWPROFIT est une holding<sup>89</sup>, propriétaire de différents supermarchés et grands magasins comptant un effectif total de plus de 300 salariés en ETP, repartis sur les sept établissements du groupe. Son chiffre d’affaires en 2018 s’élève à un peu plus d’un million d’euro. NEWPROFIT contrôle, dans la région bretonne, trois établissements sous l’enseigne Basprix, trois sous l’enseigne d’Choppernat, l’établissement sous l’enseigne Vitrines occupant lui seul 200 salariés environ. Dans NEWPROFIT, les établissements Basprix et Vitrines forment une seule société, le siège de la société et celui de la holding étant situé dans l’établissement Vitrines.

Au sein de l’établissement Chopper, l’absence de négociation formelle semble tenir principalement à celle de représentation du personnel et d’implantation syndicale, malgré un appel répété à candidatures. Le récit de la salariée rencontrée mentionne la présence d’une déléguée du personnel à l’époque où l’établissement dépendait de l’enseigne Intercourse, qui a abandonné sa fonction depuis de nombreuses années, sans avoir eu de successeur. La carence actuelle en matière de représentation est présentée par la direction comme la conséquence d’une absence de candidat :

« 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 ». (RD)

Chez Chopper, 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 salariées confirme l’existence d’un bon climat social au sein de Chopper. Cette atmosphère conviviale doit être sauvegardée selon le directeur, qui estime pour cela inutile la présence de représentant du personnel. Si aucune négociation n’est évoquée dans

---

<sup>89</sup> APE : 6420Z

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-Magnolia et Vitrines), sans qu'il n'y ait trace de négociations dans ces établissements ou au niveau du groupe. 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. Ainsi, la convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire censée couvrir les supermarchés n'est pas mentionnée.

Finalement, la référence à la branche « des grands magasins et magasins populaires » reste assez lointaine au niveau de l'établissement Chopper, dans la mesure où elle n'est mobilisée que par la direction du groupe pour déterminer la grille de salaires et envisager leurs évolutions annuelles dans le cadre de demandes individuelles émanant des salariés. Pour Chopper, les demandes demeurent limitées, les salariés étant conscients de la modestie du chiffre d'affaires. Les promotions 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 rémunérations. 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 des décisions unilatérales qui reviennent à 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. On peut donc penser que le manque d'interlocuteur syndical invoqué par la direction de l'établissement pour justifier l'absence de négociation ne s'explique pas simplement par une absence de candidat, mais relève en fait d'un choix stratégique.

## Conclusion

Les monographies présentées dans ce chapitre montrent le poids des groupes dans les négociations d'entreprise, mais elles manquent en partie du recul nécessaire pour évaluer les effets des évolutions législatives récentes ayant conduit à une assimilation de l'accord de groupe à une convention d'entreprise. Si elles permettent de constater dans certains cas une forme de centralisation de la négociation au niveau du groupe, au détriment notamment de l'établissement, c'est plutôt une diversité de combinaisons qui se dégage en matière de négociation, entre le niveau du groupe et celui de l'entreprise dans les cas fréquents de négociations se situant dans leur ensemble ou pour partie au-delà de l'établissement. Cela conduit à saisir les monographies comme des formes hypothétiques d'approfondissement de la classification obtenue à partir des données tirées de REPONSE, qui avaient fait apparaître le poids déterminant des niveaux de négociation à l'égard des thématiques, en corrigeant, le cas échéant, les résultats tirés de REPONSE.

Il devient ainsi possible de situer les cas étudiés sur un axe opposant la négociation centralisée – ou plutôt « centralisante » – au niveau du groupe, à une négociation locale, en reprenant l'axe des ordonnées mis au jour par l'ACM dans le chapitre précédent. Mais, en visant à intégrer les situations fréquentes d'absence de négociation (qui n'excluent pas la présence d'un groupe), c'est d'abord sur le dendrogramme<sup>90</sup> retraçant le processus de classification que nous nous appuyons pour arriver au tableau 4.3.

---

<sup>90</sup>. Voir le graphique 3.5 dans le chapitre 3.

**Tableau 4.3. Classification approfondie des établissements étudiés**

Classe quanti (corrigée)	Classe qualitative	Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Négo observée
Entreprise en surplomb	<b>Entreprise hiérarchique</b>	<b>Dépendance</b>	Supérieure	Double	Supérieure
Entreprise en surplomb	<b>Entreprise normalisatrice</b> (normalisation exercée par le groupe)	<b>Tigre</b>	Supérieure	Supérieure	Supérieure
Entreprise en surplomb	<b>Entreprise normalisatrice</b> (normalisation exercée par le groupe)	<b>Rectangle</b>	Supérieure	Supérieure	Supérieure
Entreprise en surplomb	<b>Entreprise centralisatrice</b>	<b>Big TP</b>	Sans négo	Double	Supérieure
Entreprise en surplomb	<b>Entreprise émancipée</b>	<b>Cavalerie</b>	Supérieure	Supérieure	Supérieure
Entreprise en surplomb	<b>Entreprise matricielle</b>	<b>Digital Consulting</b>	Supérieure	Supérieure	Supérieure
Entreprise en surplomb	<b>Entreprise régionale/matricielle</b>	<b>Réseaux</b>	Supérieure	Double	Supérieure
Entreprise située	<b>Entreprise ancrée</b> (dans son environnement)	<b>Zinc Manga</b>	Double	Locale	Double
Entreprise située	<b>Entreprise annexe</b> (de la maison-mère)	<b>Moby</b>	Supérieure	Supérieure	Double
Entreprise située	<b>Entreprise de base</b> (participant au contrôle la maison mère, dans une structure mutualiste)	<b>Western</b>	Double	Double	Double
Entreprise locale	<b>Entreprise assiégée</b> (repliée autour de son siège par les acteurs)	<b>Fondation</b>	Supérieure	Supérieure	Locale
Entreprise locale	<b>Entreprise périphérique</b> (dans un groupe européen)	<b>Semi-Prod</b>	Locale	Locale	Locale
Entreprise locale	<b>Entreprise minimum</b> (« dans les clous » du droit)	<b>Allad</b>	Double	Sans négo	Locale
Entreprise absente	<b>Entreprise de branche</b> (la négociation de branche comme négociation par procuration de l'entreprise)	<b>SmallTP</b>	Sans négo	Sans négo	Sans négo
Entreprise absente	<b>Entreprise dissimulée</b> (la société dissimule le groupe, à la limite de la fraude à la loi)	<b>Chopper</b>	Sans négo	Sans négo	Sans négo

Le dendrogramme (voir graphique 3.5. au chapitre précédant) montre un processus de classification que l'on retrouve dans la première colonne du tableau, en partant de la distinction entre établissements qui négocient et établissements qui ne négocient pas – présentés dans les deux dernières lignes du tableau (couleur bleue) –. Il distingue ensuite, au sein des établissements qui négocient, la négociation au-delà de l'établissement présentée dans les premières lignes du tableau 2 (couleur orange), puis la négociation dans l'établissement. Dans ce dernier ensemble, la négociation établissement et au-delà – second groupe dans les lignes du

tableau (couleur verte) – se détache de la négociation au sein du seul établissement – troisième groupe (couleur rose). Les configurations identifiées dans les monographies sont présentées dans la deuxième colonne selon des couleurs spécifiques se prolongeant dans la suite des lignes, en symbolisant un profil typique pour un ou deux établissements.

Pour désigner ces configurations, nous avons décidé de parler d'« entreprises » en suivant ici la démarche engagée dans l'enquête LIFI. Si cette enquête vise un *profilage des entreprises au sens économiques* en « perçant le voile » de la société dans un groupe, c'est à certains égards, un *profilage de l'entreprise au sens des relations professionnelles* qui est suggéré dans le tableau 2, en perçant parfois le voile de la société dans un groupe, ou en mesurant la consistance dans la négociation, voire en intégrant son caractère opaque.

Il reste à voir, dans le chapitre suivant, les enjeux de la négociation qui se manifeste dans l'entreprise à travers les accords marquants qu'ont indiqués les acteurs rencontrés. Cela permettra de voir notamment que la négociation de branche, loin de s'opposer à la négociation d'entreprise comme le laisse entendre une doctrine économique reposant sur une vision unitaire de l'entreprise, ou une doctrine juridique soucieuse de distinguer des catégories, représente fréquemment un point d'appui pour la négociation d'entreprise et plus généralement, pour l'organisation de l'entreprise elle-même.



## Chapitre 5. La portée structurante de la négociation d'entreprise, entre accords marquants et négociation annuelle

Les configurations explorées dans le chapitre précédent dessinent des espaces de négociation, tels que les appréhendent les acteurs à partir de leur établissement, en indiquant un ensemble de structurations possibles de l'entreprise. Il s'agit maintenant de saisir la négociation en action, à partir des accords qui se détachent aux yeux des acteurs et de leur participation aux négociations régulières sur les salaires qui ressortent de l'ensemble des NAO aménageables, depuis la loi de 2015, sur une période pluriannuelle. L'enjeu est ici de voir en quoi la pratique de la négociation comme processus menant tant à des accords qu'à des procès-verbaux de désaccord, contribue à organiser et à conforter les espaces structurés de négociation identifiés dans un premier temps<sup>91</sup>.

Cela conduit à entrer dans le contenu de négociations spécifiques engagées au sein des établissements observés, pour examiner les raisons pour lesquelles celles-ci, ainsi que les accords ou les désaccords en résultant, sont apparues avec un relief particulier aux yeux des acteurs rencontrés. En effet, les enquêtes menées ont dû se confronter à des ensembles parfois très consistants d'accords et de décisions. Ainsi, en invitant les acteurs à puiser dans l'ensemble des négociations auxquelles ils ont participé, celles qui leur paraissaient les plus marquantes, il devenait possible de saisir, pour un accord donné, le processus qui y mène en confrontant les récits et les points de vue sur celui-ci. En se concentrant sur certains objets, la négociation oblige à revenir notamment sur les occasions qui lui ont permis de s'affirmer, ou, à l'inverse, ont abouti à son étiolement, en se concluant par un texte – adopté de manière unilatérale par l'employeur ou répondant à des degrés divers aux attentes et aux revendications des différents acteurs. À partir de là, il devenait également possible de s'interroger sur la portée structurante de ces accords, en orientant les espaces de négociation esquissés précédemment dans une direction spécifique et, ainsi, en influant sur les négociations à venir, mais aussi sur la figure de l'entreprise qui s'en dégage. En d'autres termes, cela invite ensuite à voir en quoi, cette régulation pèse sur l'horizon de l'entreprise et l'existence des salariés, en renouvelant, de manière plus ou moins profonde, le champ de la négociation au sein duquel elle s'inscrit.

---

<sup>91</sup>. Dans l'annexe 2 dédiée à la partie monographique sont reproduits les schémas de l'articulation de la négociation et des accords signés au sein des 15 établissements étudiés.

En sortant du caractère structurant, voire fondateur, de ces accords qui prennent un caractère exceptionnel pour les acteurs, le caractère régulier des négociations obligatoires permet d'appréhender un fonctionnement plus ritualisé de la négociation. Dans l'ensemble de ces négociations obligatoires périodiques<sup>92</sup>, les négociations annuelles sur la rémunération (salaires et primes), le temps de travail et son organisation, retiennent plus particulièrement l'attention, dans la mesure où elles introduisent un caractère cyclique qui balise l'année. Le rythme des négociations obligatoires suit le cadre légal, aucun accord d'aménagement n'ayant été rencontré dans les monographies. Celles-ci font également apparaître un travail de collecte plus ou moins approfondie des attentes des salariés de la part des organisations syndicales, tout en s'accompagnant parfois de tension et de mobilisations collectives. Les enjeux relatifs à la rémunération du personnel ainsi que ceux concernant les temporalités de travail apparaissent comme des priorités pour la plupart des acteurs syndicaux dans l'entreprise, dans la mesure où ils leur fournissent une occasion de montrer leur capacité d'influer sur les directions aux yeux des salariés.

Les entretiens à partir desquels ont été réalisées les monographies permettent de dégager des accords marquants ou de revenir sur les négociations régulières, en arrivant à un récit retraçant les conditions d'élaboration de l'accord ou le constat de désaccord (dans les négociations régulières) aboutissant à une décision unilatérale de l'employeur. Cela conduit à entrer dans les « coulisses » (de Certeau 1980) de ces procédures de négociation, en intégrant les représentants des acteurs reconnus par le Code du travail que constituent la direction et les organisations syndicales des salariés représentatives, mais aussi, de manière plus indirecte, les salariés dont sont censés émaner des « demandes » et qui peuvent, éventuellement, intervenir dans la négociation en participant à des mouvements collectifs (grèves, débrayages, pétitions). Au vu de l'architecture établie par le Code du travail, la figure de l'employeur se caractérise par sa position stratégique, tant par sa capacité à rompre la négociation par une fin de non-recevoir ou par sa capacité à passer outre l'avis des autres acteurs par des décisions unilatérales, que par la capacité d'initiative qui résulte, pour lui, de l'obligation d'organiser des négociations régulières dans des champs balisés par le législateur. De ce point de vue, la négociation collective se rapproche d'un jeu de société, où l'employeur se retrouve le plus souvent en

---

<sup>92</sup>. « La loi n°2015-994 du 17 août 2015, dite « loi Rebsamen », a regroupé ces négociations obligatoires en trois grands thèmes. Selon les dispositions supplétives applicables en l'absence d'accord collectif, les entreprises doivent négocier annuellement d'une part sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée et d'autre part sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la qualité de vie au travail. Les entreprises d'au moins trois cents salariés doivent aussi négocier tous les trois ans sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences<sup>196</sup>. » (Martinez 2019, p. 58).

position « d'ouvrir la partie » à partir des règles fixées par la législation. Les organisations syndicales sont alors en situation de réponse aux propositions du représentant de l'employeur, même s'il arrive, dans le cas des négociations sur le bloc salaires et temps de travail, que leurs demandes élaborées à partir d'une activité de consultation préalable des salariés deviennent les bases d'une mobilisation collective, lorsque les propositions de l'employeur apparaissent trop décalées à l'égard de ces demandes.

De plus, les négociations antérieures pèsent sur les négociations futures tant à travers l'expérience acquise par les négociateurs pour aborder de nouvelles échéances, qu'à travers la reconfiguration des règles introduites parfois par certains accords. Ainsi, dans le cas d'accords fixant un statut du personnel à travers une grille de classification rapportant les rémunérations à un coefficient, les négociations salariales sont orientées vers une confrontation sur la valeur du « point » et peuvent parfois remonter vers une discussion sur la cotation des emplois. Mais, de tels accords peuvent également contribuer à désamorcer une confrontation immédiate sur le « pouvoir d'achat » susceptible de déboucher sur un mouvement social, de sorte que les manifestations d'une « lutte des classes » cèdent la place à des formes plus individualisées de « luttes de classement » dans l'« espace social » que balise le statut (Bourdieu 1984). Dans le cas d'« accords de dialogue social » explicitement prévus par les ordonnances de septembre 2017 dans le passage vers les CSE, la détermination de l'établissement à un niveau plus ou moins éloigné des sites géographiques de l'entreprise peut rendre plus complexe les contacts entre les organisations syndicales et les salariés. À l'inverse, un « accord de compétitivité » à l'échelle d'un groupe peut conduire à l'organisation d'une représentation des salariés à l'échelle d'un service au niveau des sites de l'entreprise, en suscitant une dynamique plus complexe des relations professionnelles au niveau de l'établissement.

Ainsi, au vu de la diversité des formes prises par la négociation, ce chapitre propose une typologie des accords et négociations régulières selon leurs formes et leur contenu, pour appréhender la manière dont ils contribuent à structurer les configurations d'entreprise examinées dans le chapitre précédent.

1. Un premier ensemble d'accords se rapporte à un *statut* du personnel de l'entreprise, en instituant une collectivité de travail constituée par des salariés partageant un même cadre organisant leur emploi et leur carrière. Ces accords se rapportent fréquemment aux grilles de classification établies par des conventions de branche, en dessinant un ordonnancement des relations collectives de travail qui, au-delà du principe de faveur<sup>93</sup>, correspond à l'emprunt

---

<sup>93</sup>. Principe ramené dans la nouvelle formulation de l'article L2253-1 établi par l'ordonnance du 22 septembre 2017 à un principe d'« équivalence » : « Dans les matières énumérées au 1° à 13°, les stipulations de

fréquent des classifications de branche dans l'élaboration des classifications d'entreprise (Jobert 2000 ; Jobert 2003). Le statut intègre ici une grille de classification – permettant notamment de rapporter les rémunérations aux minima de branche (Castel et *al.* 2012) –, tout en dessinant des possibilités de promotion vers des emplois de niveau supérieur en termes de responsabilités, de « compétences » et d'activités professionnelles, ainsi que de rémunération. Il vise également à contrebalancer le pouvoir hiérarchique qui s'exerce à travers la promotion d'un salarié proposée ou décidée par son supérieur, au terme le plus souvent d'un entretien d'évaluation, par un examen de celle-ci dans une commission paritaire (composée de pairs élus ou désignés par les organisations syndicales représentatives et de représentants de la direction). Cet examen se présente comme voie de recours contre la décision hiérarchique, ou parfois comme le retour sur la situation des salariés n'ayant pas connu de promotions depuis un certain laps de temps.

2. *Les accords fixant l'organisation productive* indiquent une planification de la production et le planning des activités qui en résulte pour les salariés. Ces accords font apparaître une tension entre, d'une part, une normalisation des conditions de travail dans les différents établissements, engagée à l'échelle du groupe et, d'autre part, une adaptation des horaires et des équipes de travail aux conditions spécifiques de la production dans un établissement. À cet égard, les accords dits « de compétitivité » fondés sur des concessions syndicales, en contrepartie de l'engagement pris par la direction d'un groupe de maintenir l'emploi ou des sites, contrastent avec des accords « gagnant-gagnant » améliorant le fonctionnement de certains secteurs de l'établissement en répondant tant à l'intérêt de l'entreprise qu'aux attentes des salariés.

3. *Les accords de dialogue social* prévus par l'art. L. 2213-2 du Code du travail pour l'organisation du passage au CSE prennent des formes plus ou moins développées, en déterminant en priorité les niveaux de représentation, ce qui peut s'accompagner d'une redéfinition de l'établissement pris comme base du CSE élémentaire en englobant plusieurs sites (établissement au sens du SIRET) (Secafi-Alpha 2017). Ils vont parfois jusqu'à aménager les procédures d'information-consultation, en organisant l'articulation de ces procédures au sein des CSE de différents niveaux dans une entreprise donnée. Depuis la réforme de la

---

la convention de branche ou de l'accord couvrant un champ territorial ou professionnel plus large prévalent sur la convention d'entreprise conclue antérieurement ou postérieurement à la date de leur entrée en vigueur, sauf lorsque la convention d'entreprise assure des garanties au moins équivalentes. Cette équivalence des garanties s'apprécie par ensemble de garanties se rapportant à la même matière. »

représentativité syndicale engagée par la loi du 20 août 2008<sup>94</sup>, la redéfinition de l'établissement, comme niveau élémentaire pour l'architecture des CSE est susceptible de produire une évolution dans les organisations syndicales dont la représentativité est évaluée à partir de la part des suffrages obtenus à ce niveau, en conditionnant également l'institution de sections syndicales.

4. *Les négociations annuelles sur les rémunérations* représentent un ensemble de rendez-vous cruciaux dans les pratiques de dialogue social tout au long de l'année, notamment en ce qui concerne les relations entre DS et salariés. Leur régularité induit une organisation de l'activité syndicale de collecte des demandes auprès des salariés, avant de procéder à l'élaboration de revendications présentées aux directions. Le niveau de l'établissement apparaît alors essentiel, dans la mesure où il permet aux OSR d'atteindre directement les salariés et, parfois, de coordonner des mobilisations collectives dont le poids est renforcé par l'organisation de la négociation à ce niveau.

Le tableau ci-dessous indique la répartition des types marquants d'accords et de négociations au sein des établissements étudiés.

---

<sup>94</sup>. Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.

**Tableau 5.1. Accords et négociations marquants dans les établissements étudiés**

Classe quanti corrigée	Classe quali	Établissement	Statuts	Organisation	Dialogue social	NAO Rémunération
Entreprise en surplomb	Négociation hiérarchique	Dépendance	Statut Accueil/CC SYNERPA		CSE baisse de moyens	
Entreprise en surplomb	Normalisation par le groupe	Tigre		APC		
Entreprise en surplomb	Normalisation par le groupe	Rectangle		APC	Négo rep proximité	Enquête
Entreprise en surplomb	Complexe groupe filiale régionale	Big TP	Harmonisation		Sauver l'étab	Délégation
Entreprise en surplomb	Entreprise émancipée	Cavalerie	OET+QVT		Sauver le CHSCT	CC Métallurgie
Entreprise en surplomb	Centralisation matricielle	Digital Consulting			CSE affaire	
Entreprise en surplomb	Centralisation régionale/matricielle	Réseaux			CSE affaire région	
Entreprise située	Entreprise/établissement	Zinc Manga	ACAP 2000	VSDL		Enquête et Benchmarking établissements
Entreprise située	Groupe/filiale monoétab	Moby			CSE baisse de moyens	
Entreprise située	Branche/caisse régionale	Western	Branche		CSE baisse de moyens	
Entreprise locale	Établissement concentrant les activités	Fondation	Statut 2003			
Entreprise locale	Filiale groupe multinat	Semi-Prod		Accords 9/10 et FT		Grève
Entreprise locale	Négociation minimale	Allad		Annualisat tdt		
Entreprise absente	Branche par délégation	SmallTP	CCs TP			
Entreprise absente	Groupe dissimulé	Chopper			Carence	

## 1. Les accords contribuant à la définition d'un statut commun du personnel

Le statut de la fonction publique déterminant la rémunération liée à la fonction occupée à partir de grades et d'échelons, eux-mêmes rapportés à un indice dont la rémunération se déduit à partir de la valeur du point, peut à certains égards évoquer certains accords pointés comme

significatifs par les acteurs dans les entretiens réalisés au cours d'enquêtes monographiques. De ce point de vue, ces accords vus comme significatifs dans l'entreprise entretiennent une parenté avec les accords de branche structurant la hiérarchie salariale autour d'une grille de classification (Saglio 1986). Il arrive même que ce soit un accord de branche qui soit cité comme significatif, en l'absence de négociation constatée dans l'établissement et l'entreprise. En ce sens, ces accords contribuent à rattacher les salariés de l'établissement, de l'entreprise, voire du groupe, à une condition commune en matière d'emploi (entendu comme l'ensemble qualification-fonction-rémunération caractérisant le travail du salarié). Leur portée structurante pour l'entreprise tient donc ici à ce que ces accords fournissent cette référence commune, permettant à chacun de se situer dans une forme de division fonctionnelle et hiérarchique du travail.

De plus, à l'instar du statut de la fonction publique, de tels accords, en offrant une vue d'ensemble de la hiérarchie salariale, dessinent une carrière professionnelle envisageable par le salarié, pour peu que s'y fassent jour les conditions de passage d'un échelon, ou d'un grade à un autre, en laissant parfois une place à l'ancienneté dans l'avancement d'un coefficient à un autre. Il arrive alors que ce soient prioritairement les accords précisant ces règles de promotion qui retiennent l'attention des interviewés, en présupposant de manière plus ou moins implicite l'existence d'une grille de classification et d'un ordonnancement hiérarchisé des rémunérations selon des coefficients dans des accords préalables. On peut penser que l'enjeu de ces accords est d'instituer une forme d'attachement réciproque des salariés à l'entreprise, en permettant à cette dernière de compter sur une force de travail dont la qualification va en s'affinant et aux premiers de pouvoir anticiper une progression de carrière. Dans le même temps, cet horizon d'une évolution professionnelle prévisible conduit également à décaler les tensions, en sortant du jeu sur le partage immédiat de la valeur ajoutée pour se placer sur le terrain des opportunités de carrière, qui croise fréquemment celui des discriminations et de l'égalité de traitement.

### ***1.1. Le statut partiel : de la classification de branche à sa transposition dans l'entreprise***

Dans des établissements marqués par une absence de négociation collective, la référence à une convention collective de branche est fréquemment invoquée, que ce soit par son application directe dans l'entreprise, ou par sa transposition dans un statut. La frontière est alors ténue, entre l'existence d'une négociation dans l'entreprise et la mise en œuvre d'une norme élaborée de manière unilatérale par la direction de l'entreprise ou du groupe.

La convention collective joue un rôle très important chez **SmallTP**, où l'investissement de la direction dans la négociation de branche – tant au niveau national qu'au niveau régional – pallie l'absence de négociation dans l'entreprise. En effet, historiquement l'entreprise est un acteur très important au sein de la Fédération régionale des travaux publics, au point que son directeur est également dans la présidence de la fédération, et au sein de la Fédération nationale que le PDG de l'entreprise a présidée. Dans ce contexte, la responsable des ressources humaines (par ailleurs secrétaire du CSE) participe également aux négociations régionales de branche comme représentante de la direction, c'est-à-dire comme membre de la partie employeur. Ainsi, la direction de l'entreprise est impliquée dans la détermination des grilles de classification au niveau national et participe à la négociation annuelle obligatoire de revalorisation des rémunérations au niveau régional. Au niveau régional de la branche, ont également lieu des discussions sur des indemnités de déplacement, qu'il s'agisse d'indemnité journalière pour les « petits déplacements » ou de la prise en charge d'un ensemble plus large de frais dans le cas des « grands déplacements ». Ainsi, les montants fixés au niveau de la branche fixent des minima ajustés ensuite à la hausse dans l'entreprise. Finalement, le cas de SmallTP fait apparaître une forme d'externalisation de la négociation, fournissant une référence à la politique de l'entreprise en matière de rémunération, de durée du travail et d'heures supplémentaires, sans avoir à prendre le risque des tensions sociales attachées à ce type de négociation au niveau d'une entreprise qui se réduit à un établissement.

Chez **Dépendance**, le « statut collectif du personnel ACCUEIL » apparaît comme un accord fondateur pour l'entreprise en établissant une forme de condition commune à l'ensemble des personnels employés dans des établissements du groupe. Ce statut est constitué d'un ensemble large de disposition concernant le recrutement, l'exécution, la suspension et la rupture du contrat de travail. Il prévoit, par exemple, la fourniture éventuelle et à titre onéreux et précaire d'un logement – parfois meublés – aux salariés, ainsi que l'accès à titre onéreux également à la cantine des établissements (en fixant un prix de repas à 4,80 € en 2018). Dans le cas de Dépendance, cela ne paraît pas donner lieu à l'hébergement de personnel. De plus, la visite de l'établissement nous a permis de constater que la possibilité de bénéficier de la restauration des pensionnaires est peu utilisée par le personnel, avec une segmentation entre le personnel hébergement qui apporte sa nourriture et se restaure dans une salle spécifique et le personnel soignant qui, aux dires de nos interlocutrices, se fait livrer des repas par des travailleurs de plateforme.

Le statut Accueil prévoit également une majoration du salaire d'1 % par année d'ancienneté. Enfin, il comporte une grille de classification en trois filières : « soins », « personnel concourant à l'hébergement et à la vie sociale » et « personnel administratif et des services techniques ». Si cet accord est présenté comme essentiel par la direction de Dépendance, il suscite une certaine insatisfaction du côté syndical où l'on déplore justement que cet accord se réduise à un statut sans prévoir de clauses sur les droits collectifs des salariés, et qu'il soit attaché à une convention nationale de branche se caractérisant par la faiblesse des minima conventionnels de rémunération (proches du SMIC).

Ce statut est intimement lié à la convention de branche de l'hospitalisation privée du 18 avril 2002 (IDCC 6224), qui comporte un volet spécifique aux établissements accueillant des personnes âgées signé pour les employeurs par le Syndicat national des établissements privés pour personnes âgées (SYNERPA), dont la classification constitue la référence du statut d'Accueil. Cet accord de branche remonte à la création des Établissements d'Hébergement des Personnes Âgées et Dépendantes (EHPAD) par la loi du 2 janvier 2002. Il donne lieu chaque année à une négociation des minima de rémunération, par les syndicats signataires (CFTC et CFDT), pour les salariés, et le SYNERPA pour les employeurs. Au sein du syndicat employeur, la direction du groupe Accueil joue un rôle important, lié au poids du groupe dans la structure, ce qui conduit la directrice de l'établissement Dépendance à participer aux négociations annuelles sur les minima de branche, comme représentante de la direction d'Accueil :

« [Les négociations annuelles sur les salaires] on les suit avec le Synerpa, parce que souvent, nous, nos négociations annuelles, elles sont calées sur celles du Synerpa. Par contre, c'est vrai que notre DRH est parfois occupé, alors, moi je siège au Synerpa en tant que déléguée régionale adjointe, donc je suis aussi un peu les négociations de la CCU, puisque n'oublions pas que notre base c'est cette CCU » (RD).

Cette référence suscite des critiques, côté syndical (notamment FO et CGT), liées à la faible valeur du point – « *c'est très proche du Code du travail* » (Responsable local CGT) – ou encore au poids de la direction du groupe Accueil dans sa négociation. Certes, dans le secteur de l'hébergement des personnes âgées marqué par une quasi-absence de négociation collective selon les données REPONSE, l'existence d'un statut de groupe fondé sur une convention de branche apparaît exceptionnelle. Mais, selon certains syndicalistes, la référence à la convention de branche de l'hospitalisation privée correspond à une forme de « moins-disant » social par rapport à d'autres conventions de branche plus avantageuses dont ils ont pris connaissance à l'occasion de l'intégration d'un nouvel établissement dans le groupe :

« L'établissement était rattaché à la CC 51 (des Établissements Privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif du 31 octobre 1951, IDCC 29), car il était géré par une association locale. Quand le groupe a repris cette petite association, il a bien sûr dénoncé la CC 51 et rattaché le personnel

à sa convention d'entreprise [SYNERPA, *nda*] qui est très inférieure aux conditions de la CC51. Cela remonte à plus de 5-10 ans... » (Responsable local, CGT)

Ce récit confirme la force structurante de cette convention Synerpa dans l'homogénéisation des conditions de travail au sein des établissements du groupe, en s'appliquant aux établissements nouvellement intégrés. Il suggère également des superpositions dans le champ des conventions de branche couvrant le secteur, la convention couvrant le secteur non lucratif (concernant également les établissements de courts séjours et de prise en charge de mineurs) se révélant plus favorable que la convention SYNERPA.

### ***1.2. Le statut complet : au-delà de la classification, la perspective de promotions, voire d'une carrière***

Il arrive que la référence à une convention de branche pèse de manière moins directe dans la détermination des conditions de travail au sein de l'entreprise dont dépend l'établissement. Ainsi, dans le cas d'entreprises et de groupes dont dépend l'établissement, la convention de branche peut jouer un rôle de référence plus ou moins éloignée, avec, par exemple, l'existence d'un statut de groupe ou d'entreprise répondant notamment au souci d'homogénéiser les conditions de travail au moment de la fusion d'entreprises ou de groupes pour former des filiales communes. L'entreprise ou l'établissement devient alors le lieu d'ajustements locaux, en vue de promouvoir le personnel, conférant aux représentants du personnel un rôle, plus ou moins formalisé par des accords d'entreprise, dans ces dynamiques de carrière salariale individuelle.

Chez **Big-TP**, le groupe est constitué de filiales régionales au niveau desquelles intervient la négociation annuelle des rémunérations, croisant les normes de la convention de branche aux niveaux national et régional. Ainsi, l'établissement BigTP-Pont relevait jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2020 de la filiale Auvergne-Rhône-Alpes dans le cadre d'une organisation en 6 filiales de BigTP sur le territoire national. En 2020, le nombre de filiales a été réduit, l'établissement inclus dans une filiale « Sud-Est ». Au cours de l'année 2020, face à la crise sanitaire, une nouvelle fusion a regroupé ces filiales dans une seule entité nationale conduisant à faire du groupe une entreprise ayant son siège à Paris ce qui se traduit par une centralisation complète des négociations salariales.

Mais dans nos entretiens, la réorganisation qui est apparue comme la plus marquante est celle que représente l'intégration du groupe Delta au sein de BigTP, intervenue en 2013, concluant une situation dans laquelle Delta avait conservé son autonomie après son rachat par

BigTP. Cette intégration unifie la politique d'investissement et réorganise la sélection et la répartition des chantiers entre les établissements, ce qui se traduit, dans le cas de l'établissement de Pont, par un rapprochement avec l'établissement Felix. Elle s'est accompagnée de la signature d'un accord d'harmonisation en 2013, établissant une grille de rémunération commune, tant pour les salaires que pour les formes accessoires que constituent les indemnités de déplacement. Les enjeux de cet accord demeurent présents pour les représentants syndicaux qui évoquent sa portée « historique », en critiquant les inégalités de traitement entre salariés auxquelles il a conduit<sup>95</sup>. Sa mise en œuvre coïncide donc avec une fusion qui a eu de nombreuses conséquences en termes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne les activités de l'établissement vues comme déclinantes par les représentants syndicaux de Pont soupçonnant un transfert vers l'établissement voisin.

Pour les délégués syndicaux, cet accord d'harmonisation a réduit l'espace de négociation dans l'établissement, tout en transformant les pratiques revendicatives du fait d'un éloignement des lieux de négociation. La CGT y a perdu sa représentativité au niveau de l'établissement et de la filiale Auvergne-Rhône-Alpes. Les indemnités de déplacement, initialement négociées au niveau établissement, sont désormais négociées au niveau de la filiale tout comme les rémunérations. Finalement, l'établissement n'est plus que le lieu d'une information-consultation dans le cadre du CSE, les représentants syndicaux et les élus du personnel ayant une fonction de contrôle en matière d'hygiène et de sécurité sur les chantiers et d'assistance dans les demandes présentées par les salariés, principalement en termes de promotion.

Au sein de **Western**, la convention de branche régit directement le statut du personnel, mais en prenant une dimension spécifique qui tient au statut mutualiste de la banque. En effet, le champ de la branche est formé par les caisses régionales rattachées à une même entité capitalistique constituée par un apport en capital de ces caisses, qui détient en retour 25 % du capital de celles-ci, et constitue une holding contrôlant à son tour plusieurs filiales tant au niveau international, qu'en matière de gestion d'investissements. La convention collective de branche est ainsi signée, côté employeurs, par une association loi de 1901 regroupant les directions des caisses régionales qui assure également un rôle « politique » de gestion des actifs mutualisés par les caisses. Cette convention négociée dans les années 1980 a été révisée en 2018, pour tenir

---

<sup>95</sup>. Il faut néanmoins souligner que les RS de CFTC, FO et CGT que nous avons rencontrés étaient tous les trois d'anciens salariés du groupe Delta.

compte des évolutions législatives sur l'organisation du dialogue social au niveau des branches et des entreprises. De plus, la branche donne également lieu à une multitude d'autres accords : sur le dialogue social et les IRP, sur les conditions de travail, le temps de travail, la formation professionnelle, l'égalité professionnelle, l'emploi des travailleurs handicapés, la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, et les composantes de la rémunération. Western correspond ainsi à une situation dans laquelle la branche a un poids déterminant sur les conditions de travail des salariés. La branche apparaît notamment comme pilote dans la négociation des augmentations salariales, avant qu'intervienne une négociation au niveau de la caisse régionale.

Les négociations sur les évolutions salariales au sein de la caisse régionale constituent un bon exemple de la négociation au niveau de Western, telle qu'elle s'organise à partir de la convention de branche. Elles se déroulent dans le sillage de la branche qui fixe le pourcentage des augmentations générales. De fait, le RP SE-CGC précise que les négociations à ce niveau ont été un échec en 2019 et se sont soldées par une décision unilatérale de la fédération patronale qui a fixé l'augmentation à 0,3 % contre 0,60 % proposée initialement. Pour lui, si les négociations salariales de 2019 ont abouti à une décision unilatérale du représentant employeur, cela tient à ce qu'« *on nous a forcé à aller vite, avec moins de réunions. La direction s'est arrêtée sur sa position. Les trois organisations syndicales avaient beaucoup reculé par rapport à leurs revendications initiales* ». Mais la direction a refusé de faire des concessions, ce qu'il impute au changement de personne du côté de la direction. Les NAO ouvertes au début de 2020 se sont mieux passées et un accord unanime a été trouvé autour d'une augmentation de 0,8 % (avec un minimum de 250 euros annuels).

Le second temps se déroule à l'échelle locale où est négociée l'enveloppe globale dédiée aux augmentations individuelles. La convention collective fixe un pourcentage minimum calculé sur la base de l'effectif en CDI pondéré par les niveaux de classification occupés :

« Le montant de l'enveloppe globale consacrée à la reconnaissance des compétences, des expertises et des prises de responsabilités ainsi déterminé ne peut être inférieur à 1,55 % de la masse mensuelle de la rémunération de la classification des effectifs présents (contrats à durée indéterminée) de la Caisse régionale, à la date de négociation. » (extrait de la convention collective)

Les caisses régionales ont la possibilité d'accroître ce pourcentage par la négociation. Les propositions faites par la direction dépendent de ce qui a été négocié à l'échelle de la branche pour les augmentations générales. Dans le cas où les augmentations générales sont faibles, les augmentations individuelles peuvent offrir une compensation. C'est ce qui s'est passé lors la NAO de 2019 où l'enveloppe dédiée aux augmentations individuelles avait été

fixée à 1,75 %. À l'inverse, aucun accord n'a été trouvé en début d'année 2020, la Direction ayant fait valoir l'importance des augmentations générales accordées à l'échelle de la branche pour refuser les demandes locales des représentants des salariés en matière d'augmentations individuelles et s'en tenir au minimum conventionnel.

Les critères de répartition de cette enveloppe entre les salariés sont dans tous les cas à la discrétion totale de la hiérarchie. Le RP SE-CGC précise ainsi que seuls 40 % des salariés en profitent, car cela dépend de l'évaluation réalisée par les managers (les directeurs d'agence notamment). Il existe toutefois, précise-t-il, un processus automatique de rattrapage qui garantit que tout salarié bénéficie au minimum des augmentations moyennes (tous les 4 ans). Ce principe assure une évolution positive des rémunérations pour tous.

Chez **Cavalerie**, il n'y a pas à proprement parler de statut du personnel. Mais un accord tient une place centrale de l'aveu même du DRH et des représentants syndicaux, c'est l'accord de 2012 instituant un *Observatoire de l'Égalité de Traitement* (OET) qui fait office de commission de suivi pour les différents accords, mais vise également à prévenir les situations de discrimination en rappelant dans son préambule :

« Nombre de négociations rendues impératives par le législateur, et portant sur telle ou telle catégorie plus spécifique, visent en fait à rendre plus effective un des principes majeurs de la République Française : le principe d'égalité. »

L'OET est présidé par le président de la société ou – par délégation – le DRH. Il est composé de représentants de la direction, (principalement DRH et RRH des établissements), ainsi que de deux membres permanents désignés par le DS pour chaque OSR. Il se réunit trois fois l'an, le président veillant à la bonne tenue des débats, les représentants de la direction ayant possibilité de participer aux débats sans droit de vote, les membres permanents ayant la charge de formuler un avis après avoir désigné en leur sein un secrétaire qui établit l'ordre du jour avec le président et anime la réunion conjointement avec ce dernier. Il est prévu également que des « personnes invitées » puissent se joindre à la réunion, soit des membres de la direction « concernés par des points à l'ordre du jour », soit « des personnes appelées à s'exprimer sur un point particulier ».

Les débats se déroulent autour de deux grands objets. Le premier objet est l'examen de données, rapports, bilans et statistiques « telles que définies par la loi » qui sont synthétisés dans des *Key Performance Indicators* (KPI), qui permettent d'identifier des situations potentiellement problématiques en termes de discrimination et des plans d'action et conventions par lesquels la direction justifie son action en matière de non-discrimination. Le second est

l'examen de situations individuelles en matière de discrimination et de souffrance au travail, portées par les représentants des salariés à la demande des salariés concernés. En d'autres termes, l'OET apparaît ici comme une « instance d'alerte et de prévention des risques », en ouvrant une voie de recours individuels pour les salariés qui ne seraient pas satisfait de leur situation en matière d'augmentation salariale et de carrière. La discussion sur ce second objet débouche alors sur :

« une délibération [...] entre les membres permanents à la suite de laquelle la Direction se positionnera sur ce cas, soit en décidant d'investigations ou d'analyses complémentaires, soit en décidant d'actions de nature à remédier à la problématique soulevée. » (extrait de l'accord OET)

Cette capacité de saisir individuellement l'OET peut impressionner les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques, dans la mesure où elle correspond, selon les termes du DRH, comme un « précontentieux » :

« On a commencé à négocier tous ces accords, handicapés, syndicalistes, égalité hommes/femmes. Et j'ai dit, on ne va pas faire 50 commissions de suivi des 50 accords. Je leur ai proposé, on ne fait qu'une seule commission de suivi, mais je lui donne des pouvoirs. Vous avez le droit de la saisir, en fait c'est un quasi-précontentieux. On met deux ou trois représentants par OS, on se réunit deux ou trois fois par an, on met les RH en face, on ne met pas les managers. Et on raisonne à l'envers, c'est-à-dire on regarde les gens qui n'ont pas eu d'augmentation. On regarde si ce sont des femmes, des syndicalistes. On regarde les gens qui n'ont pas eu de promotion, qui n'ont pas eu de formation. Et nous, si nous ne savons pas justifier de façon juridiquement acceptable, on remédie au problème. Si vous pensez qu'on a oublié des gens, vous venez avec leur dossier, et on débat. Si je n'arrive pas à vous convaincre et si vous arrivez à me convaincre, sinon on va aux Prud'hommes, après tout, c'est fait pour ça. »

Si elle n'est pas nécessairement mobilisée, elle représente malgré tout un horizon dans une entreprise marquée par un niveau élevé de qualification – notamment dans l'établissement de la Région Parisienne – en orientant l'action syndicale vers la prise en charge de demandes individuelles en matière, notamment, de promotions au terme des entretiens annuels d'évaluation. Ainsi, elle répond à une situation de tensions sur les carrières autour des passages ouvriers-techniciens et techniciens-cadres, allant au-delà de la seule revalorisation de la rémunération. Le passage à un coefficient supérieur et le changement de qualification en résultant (dans la classification des conventions la métallurgie) prime ici la progression de la rémunération, ainsi selon un représentant syndical :

« Je peux parler de X, qui a eu 35 €, et qui attendait un « coefficient ». Parce qu'il mérite son coefficient, ce n'est pas une vue de l'esprit. Et le problème, c'est ça, c'est que ça génère une sorte de frustration, donc forcément, derrière, c'est pas terrible, et puis voilà, après, y a des gens, ils se posent des questions, ben je vais voir ailleurs où j'aurai 10 % de plus... voilà. » (DS, CGT)

En ce sens, le dispositif de l'OET va au-delà de la lutte contre les discriminations et oriente l'activité syndicale vers la défense des salariés individuels, en permettant de verbaliser

une tension sur les carrières. En reprenant Hirschman (2011), le levier ici n'est pas la *voice* comme action revendicative collective – par exemple sous la forme de la grève –, mais la défense d'une carrière dans l'entreprise pour éviter l'*exit* individuel comme mobilité possible du salarié concerné vers une autre entreprise, en visant ainsi à conforter une collectivité de travail constituée par des salariés hautement qualifiés.

Ce dispositif fait également écho, dans l'entreprise, à l'existence de contrepoids à l'autorité des supérieurs hiérarchiques sous la forme d'enquêtes – selon une procédure définie par la maison mère Nu Machin – sur la satisfaction des salariés à l'égard de leurs supérieurs – en témoignant ainsi d'une influence de la culture scandinave du groupe sur le management de ses filiales. Cette influence accompagne, dans l'entreprise, une préoccupation partagée par les DS et le DRH à l'égard du risque que représente la dérive vers un management « toxique ». De ce point de vue, l'OET se rapproche de l'accord QVT-EP sous le volet prévention des risques psycho-sociaux par un encadrement réglementaire de l'exercice de l'autorité hiérarchique. En effet, cet accord souligne que :

« Le bien-être ne s'assimile pas au bonheur, qui relève de l'intime et de la vie privée, dès lors que l'entreprise prend soin de ne pas délivrer d'injonctions paradoxales aux salariés et limite son champ d'intervention aux sources objectives de mal-être qu'elle s'engage à traiter.

Dans cette logique l'entreprise ne promeut pas de valeurs morales ou éthiques dans le cadre de chartes, car ne relevant pas de sa vocation, elle s'inscrit dans le cadre de la loi. » (accord QVT 2017, page 2)

Il précise que la « subordination » du salarié s'entend de son appartenance à une organisation hiérarchique, c'est-à-dire comme « axe de l'organisation du travail », en y voyant une « source potentielle de mal-être et de conflit, qui doit être exercée strictement dans le cadre de la loi par des encadrants formés et désignés à raison de leurs capacités avérées à susciter l'adhésion. » Pour limiter le mal-être potentiel lié à un exercice inadéquat de la subordination par les supérieurs hiérarchiques, des programmes de formation visent à familiariser des managers fréquemment issus de sphères techniques avec la gestion des relations humaines.

Au sein de près de 60 accords signés en une décennie depuis la création de l'entreprise, l'OET prend une importance particulière chez Cavalerie, ce qui est apparu de manière sensible au cours d'entretiens réalisés dans l'établissement parisien, composé principalement de techniciens et de cadres investis dans des activités de gestion et de R&D. 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 dans le souci, là aussi, de promouvoir l'égalité professionnelle, mais par l'ouverture d'une voie de recours aux intéressés (Béthoux et Dupuy, 2017). Il se fonde – quoique de manière implicite tant leurs catégories sont présentes dans la langue du travail – sur les classifications des conventions collectives de la métallurgie, en les envisageant dans la

perspective dynamique d'une carrière à travers la création d'une voie de recours contre des décisions managériales qui y feraient obstacle de manière injustifiée aux yeux d'un salarié.

### ***1.3. Un statut démobilisateur : le cas de Fondation***

La négociation d'une classification, tant dans le cadre d'une convention de branche, que dans celui du statut du personnel au sein d'une entreprise, apparaît le plus souvent comme un acte fondateur pour les relations professionnelles en fédérant les différentes catégories salariales autour d'une discussion sur la valeur du « point » à partir des indices de rémunérations en allant jusqu'à envisager les conditions de progression dans une carrière. Paradoxalement, au sein de **Fondation**, c'est le statut de 2003 qui ouvre une période de désaffection du personnel à l'égard des enjeux collectifs de l'entreprise, revenant de manière fréquente dans les entretiens comme un traumatisme inaugural.

Dans le domaine de la biologie, Fondation est un acteur important dont les recherches donnent lieu à de nombreuses coopérations avec les organismes publics. La présence de nombreux chercheurs de ces organismes dans les équipes de recherche de Fondation, ainsi que la place des contrats publics dans la formation à la recherche, créent une familiarité importante avec le statut de fonctionnaires établi pour le corps des chercheurs à partir de 1982. Ainsi, le personnel de Fondation, quoique relevant du droit privé, a longtemps bénéficié d'un accord d'entreprise fixant un cadre proche du statut de la fonction publique en conjuguant l'avancement à l'ancienneté avec l'évaluation individuelle des chercheurs.

L'accord d'entreprise signé en janvier 2003 marque ici un tournant historique, en faisant figure de « révolution managériale ». Il est le fruit des négociations engagées, courant 2002, à la suite de la dénonciation d'un accord proche du statut des chercheurs publics par la direction récemment nommée qui mène alors une politique particulièrement énergique en remaniant également en profondeur l'ensemble des statuts de Fondation. Dans le monde de la recherche, ce coup de force managérial a suscité une indignation inédite, avec pétition de 800 chercheurs et manifestation dans le campus, en juin 2002<sup>96</sup>. Il débouche finalement sur la signature d'un nouvel accord par trois syndicats<sup>97</sup>, qui aboutira à un accord d'entreprise prenant la forme d'un statut général début 2003. La dénonciation de l'accord initial par la direction et la négociation qui s'en est suivie traduisent une mobilisation du droit commun du travail par la direction, avec

---

<sup>96</sup>. Selon l'AFP « Des syndicats dénoncent « la privatisation des statuts », dépêche du 12 juin 2002.

<sup>97</sup>. « C'est en effet aujourd'hui qu'entre en vigueur un accord signé le 13 juin entre la direction et trois syndicats sur le système de rémunération. L'objectif est d'accorder une place plus importante au mérite et un peu moins à l'ancienneté. » (*Le Figaro*, 1<sup>er</sup> juillet 2002).

le souci de chercher une forme de flexibilité en jouant sur les différentes formes de contrats, avec notamment une part importante de « post-doc » dans les effectifs de la recherche. Il est alors présenté par la presse, reprenant les éléments de langage de la direction, comme donnant une place plus importante « au mérite » avec l'ambition de pouvoir créer des conditions attractives pour des chercheurs renommés venant de l'étranger. Loin de ramener l'ensemble du personnel à une hiérarchie salariale commune, il conduit à distinguer les chercheurs relevant de manière quasi-exclusive d'une évaluation individuelle fondée sur leur activité de publication, des personnels techniques et administratifs pour lesquels demeurent des cadres plus proches d'une grille courante de classification. Cette évaluation des chercheurs, réalisée par un comité scientifique, se fonde d'abord sur les publications :

« Les publications sont un élément majeur, en fait, de la notation... de l'évaluation par le COMES (comité des experts scientifiques), par notre comité d'évaluation. Évaluation qui après, va conditionner ton augmentation individuelle qui a lieu tous les 2 ans. Mais qui, du coup, est pérenne. Les super publications sont classées A+ ou A2+, et les A2+, c'est globalement un tiers des chercheurs, et eux vont avoir une augmentation de, peut-être de 4 %, alors que les autres vont avoir 2 %. » (DS, SPS)

La rupture que constitue ce nouveau statut, tant dans l'histoire de Fondation, que pour son personnel, s'inscrit dans une série d'oscillations de Fondation entre une ouverture sur des activités de production en relation avec un important patrimoine de brevets, et un recentrage sur la recherche conçu comme son « cœur de métier » ayant conduit à la reprise de ses activités les plus industrielles par des « big pharma ». Mais, en s'inscrivant dans une compétition scientifique internationalisée, Fondation a vu fondre son patrimoine de brevets qui, pour nombre d'entre eux, sont tombés dans le domaine public sans que de nouveaux ne prennent la relève. C'est ainsi que, pour certains syndicalistes, le terrain des brevets est devenu le lieu d'une véritable négociation dans les dernières années :

« Ce qui a été mis en place par négociation, c'est une des rares négociations qui a été bien faite, parce qu'elle n'a pas été faite avec la DRH, elle a été faite avec la direction des relations industrielles, donc ce qui a été mis en place, c'est une prime au dépôt du brevet. [...] Donc globalement, tu as quelque chose qui est perçu comme une invention, qui peut avoir un intérêt industriel, à moyen ou à long terme... On se dit, tiens, ça peut intéresser quelqu'un. Le chercheur veut publier dans les 15 jours ou dans les 3 mois, ça se construit et ça s'écrit comme un brevet, je fais rapidement évaluer ça en interne, mais je ne sais pas bien comment le faire évaluer. Je vais déposer un brevet, ça coûte pas cher. Ensuite, ce qui va coûter cher, c'est quand tu veux protéger ton invention au niveau international, parce que là, [...] tu vas désigner des pays où tu vas protéger ton invention, et ça, ça va coûter très cher. Et là, par contre, il y a une vraie sélection des brevets. Tu as un an et demi pour apporter des éléments supplémentaires, ça va coûter cher, c'est évalué au niveau institutionnel. [...] Tout brevet qui est élargi va donner une prime de 2 500 €, à se partager entre tous les inventeurs. [...] Ce qui est peanuts. Après, tu as un étudiant, un post-doc ou un technicien... il est un peu plus motivé que par juste exécuter, [...] tu donnes une contribution inventive, aux membres de ton équipe, parce que ça participe à la cohésion de groupe, à la motivation. » (DS, SPS)

Cette négociation spécifique fait apparaître un nouveau acteur dans le domaine du dialogue social, la direction industrielle, soucieuse de restaurer l'attractivité d'une activité délaissée au profit d'une recherche centrée sur la réussite individuelle des chercheurs par l'intermédiaire de publications reconnues. Elle conduit à un système de primes partagées par les membres de l'équipe, restaurant ainsi une dimension collective affaiblie par l'évaluation individuelle des chercheurs.

Finalement, en matière de négociation collective, l'accord du 21 janvier 2003 – qui suit une sorte de « 18 brumaire » de la direction générale – est susceptible d'expliquer la principale difficulté que rencontrent les négociations – le plus souvent dans le cadre des obligations légales : la désaffection des salariés à l'égard des institutions représentatives du personnel et un faible investissement des salariés dans des organisations syndicales, vues, de manière négative, comme des « bloqueurs » faiblement innovants.

## **2. Accords sur l'organisation productive et le temps de travail**

Si les accords statuts fixent prioritairement des minima salariaux, en sécurisant la rémunération et en permettant parfois aux salariés d'anticiper une progression salariale, d'autres accords visent un autre « pilier » du contrat de travail (Cavat 2020), le temps et les horaires de travail. Ils entrent ainsi dans l'organisation du travail, que ce soit pour ajuster l'amplitude horaire aux fluctuations de production, ou pour ajuster les horaires au fonctionnement des équipements.

Un premier ensemble d'accords correspond à la recherche d'une flexibilité de l'organisation, tant à la hausse, qu'à la baisse, de manière à ajuster l'activité productive au plus près des fluctuations du marché. La presse a parlé, pour la première génération de ces accords rencontrés dans les établissements étudiés, d'« accords de compétitivité » dans la mesure où ils ne s'inscrivaient pas véritablement dans la catégorie des « accords de maintien de l'emploi » créée par la loi du 13 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. Ce qui a retenu l'attention dans ces accords est leur aspect « donnant-donnant », que suggérait la garantie plus ou moins ferme d'activité dans les sites donnée par l'employeur en contrepartie de concessions sur les conditions de travail de la part des organisations syndicales signataires. Il en résulte un souci de compétitivité visant à arriver à des coûts de production concurrentiels, sur la base d'une comparaison d'accords concernant un même secteur, l'automobile, que la presse n'a pas manqué de faire. Mais, au-delà du caractère donnant-donnant que les commentaires ont souligné dans ces accords, ce qu'ont révélé les entretiens est la remise en cause de la capacité

de négociation au niveau de l'établissement en matière de temps de travail, d'horaires et de rémunération. De ce point de vue, ces accords constituent une forme de normalisation dans l'exploitation de la main-d'œuvre au niveau des établissements évoquant une forme de « néo-taylorisme négocié » en prolongeant le diagnostic d'Amossé et Coutrot (2008) sur le terrain des relations professionnelles.

À l'inverse, certains accords portant sur l'organisation productive traduisent un ancrage dans les établissements en vue de tenir compte de leurs spécificités locales et techniques. Ils s'inscrivent moins dans une logique « donnant-donnant », que « gagnant-gagnant », au sens où ils visent à récompenser un effort ou à dégager une forme d'organisation ajustant les horaires aux conditions d'utilisation d'équipements lourds. Dans ce dernier cas, le contraste avec les « accords de compétitivité » ne se limite pas à une opposition entre centralisation par le groupe et décentralisation dans l'établissement, il tient également à ce que l'initiative de l'accord revient aux délégués syndicaux, à partir d'une suggestion de salariés trouvant finalement un écho favorable du côté de la direction.

### ***2.1. Une « compétitivité » imposée par la négociation de groupe***

Inaugurant une forme de négociation « donnant-donnant » sur l'emploi, les « accords de maintien de l'emploi » introduits par la loi de juin 2013 ont posé le cadre d'une transaction sur la garantie pour l'employeur de ne pas procéder à des licenciements pour motif économique en contrepartie de concessions syndicales sur les conditions de travail. L'accord signé le 13 mars 2013 chez **Rectangle** et l'accord du 24 octobre de la même année chez **Tigre** s'inspirent de ce nouveau type d'accords, mais sans en relever véritablement au regard de la faiblesse des engagements pris dans le domaine de l'emploi.

Ces accords pluriannuels « de compétitivité » (2013-2017) ont ouvert la voie à une deuxième génération d'accords (2017-2020), se prolongeant aujourd'hui par une troisième génération. Selon l'état de la conjoncture au moment de la négociation de l'accord, les engagements de l'employeur portent sur le maintien de l'activité dans les sites, ou l'embauche de salariés en CDI (sans nécessairement aboutir à un accroissement des effectifs). Mais, les contreparties consenties par l'employeur sont moins claires dans l'accord de troisième génération signé en novembre 2020 chez Rectangle. Il s'agit ici d'accompagner la suppression de 4 500 postes annoncée par la direction en mai, avec 2 500 suppressions de postes envisagés par l'accord de novembre dans le domaine de l'ingénierie et du tertiaire, en contrepartie

d'engagements de la direction sur l'accompagnement social des salariés et le souci de privilégier les départs volontaires.

Chez **Rectangle**, un « contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social » signé début 2013 par les organisations syndicales représentatives à l'échelle du groupe, à l'exception de la CGT, paraît ouvrir une nouvelle ère en matière de négociation collective. La première phrase de son préambule montre le rôle décisif de l'employeur dans l'élaboration de cet accord, en visant à créer une implication de l'ensemble des salariés du groupe :

« Dans le cadre de l'accord de groupe « contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social » de Rectangle dans lequel les parties s'engagent réciproquement, Rectangle met en œuvre les dispositions permettant une base solide et durable des activités industrielles, ingénierie et tertiaire dont l'entreprise a besoin en France et une croissance des activités supérieure à celle qui pourrait être obtenue par la seule évolution des marchés européens. L'ensemble du dispositif fondé sur la solidarité et l'implication de chacun n'aura d'effet utile que s'il s'applique à tous les salariés du périmètre visé au chapitre 1 du présent accord ».

Pour la période allant de 2013 à 2017, cet accord affirme donc son souci de l'avenir du groupe en France, par des mesures présentées sur 25 pages en 9 chapitres, comme destinées à rendre compétitifs les établissements du groupe sur le territoire national. Il est suivi par l'accord « Cap 2020 » signé en janvier 2017 (pour la période 2017-2020), dont le volume est plus imposant avec 109 pages, et qui s'organise en 6 parties : « perspectives d'activités » (1), « emploi et compétences » (2), « organisation du temps de travail » (3), « qualité de vie au travail » (4), « reconnaissance » (5), « dialogue social » (6) et enfin des « dispositions générales » (7).

L'accord de 2013 est vu par le délégué de la CGT comme l'accord le plus important négocié dans le groupe ces dernières années, principalement parce qu'il « a été le plus saignant », et qu'il « était sévère ». Le mécontentement des salariés et des organisations syndicales qui se sont opposées à l'accord s'est cristallisé sur le gel des salaires et la perte de 21 jours de RTT (appelés jours de congé collectif aménageable en positif (congé obligatoire) ou négatif (travail imposé), ou « jours de congés correctifs – JCC »). L'accord de 2013 a provoqué plusieurs journées de grève sur les usines du groupe. D'après les enquêtés de la CGT, début 2013, il y a eu 14 journées de grève, dont six ou sept accompagnées de blocages du site, avec des piquets à l'entrée de l'établissement (l'accord a été signé en mars 2013). Ces appels ont pu être très suivis d'après eux, allant jusqu'à 1 300 salariés en grève sur une journée.

De plus, sous l'impulsion des élus CGT, deux expertises ont été commandées par le CHSCT portant, entre autres, sur les conséquences de l'accord sur la santé des salariés.

Enfin, la CGT a coordonné des actions de salariés – 80 au total avec les salariés de l’usine voisine – aux prud’hommes pour contester la perte de 21 jours de congés. En novembre 2018, ils ont obtenu gain de cause, comme le rapporte le DS de la CGT :

« Donc Rectangle est condamné... pour l’instant, à rembourser, de 2013 à 2017, l’équivalent des 21 jours aux 80 salariés qui ont mis un dossier aux prud’hommes. Donc il y a appel [de la part de Rectangle]. On va voir ce que ça donne, mais ça nous conforte dans l’idée que [l’accord de 2013] c’était uniquement du baratin, que c’était du chantage... »

Mais cette période paraît révolue pour cette organisation syndicale, dans la mesure où un important renouvellement du personnel est intervenu depuis, avec plus de 1 000 nouveaux embauchés n’ayant connu que les conditions établies par l’accord.

Les délégués des autres organisations syndicales mentionnent davantage l’accord de 2017, en soulignant les nouvelles embauches qu’il a suscitées. Ainsi, pour les délégués CFDT : « *L’accord Cap 2020 est, sur la flexibilité, plutôt, on va dire, modérée, contrairement à l’accord de 2013, où là, c’était quand même assez [dur] (...)* » Ils évoquent également les possibilités de développement du dialogue social à l’échelle de l’établissement que permet cet accord, sous la forme notamment de la création de représentation des salariés au niveau des unités élémentaires de travail.

Le DSC CGC est plus réservé. Il justifie la signature de l’accord de 2017 par la promesse d’embauches de la direction :

« Nous, on était bien loti, parce qu’on a eu beaucoup d’embauches, jusqu’à l’année dernière. (...) C’est une bonne chose, quand on voit des embauches arriver sur un site, c’est une très bonne chose. Puis on a vu des projets arriver sur le site, comme c’était marqué dans l’accord. On espère que c’est pas les derniers. »

Pour lui,

« La stratégie de l’époque, contrairement à ce qui est en train de se passer en ce moment, c’était une stratégie essentiellement basée sur les volumes. Et donc, l’idée c’était que la France ait sa part du gâteau. Donc, après, la contrepartie c’était une productivité, c’était une performance des sites plus forte, avec un DSTR<sup>98</sup> très fort. »

À ses yeux, il s’agissait d’un « bel accord sur le papier », dont le résultat n’a été « pas à la hauteur » : les volumes promis n’ont pas été produits. Pour lui, cela tient à plusieurs raisons comme le *diesel-gate*, le positionnement de certaines usines sur certains segments du marché automobile, des usines surdimensionnées, etc. S’il déplore le fait que les propositions d’accord

---

<sup>98</sup>. *Design standard time ratio*. Indicateur qui mesure la productivité d’un atelier ou d’une ligne de fabrication. Il est calculé en divisant les heures réelles nécessaires à une opération ou à la fabrication d’un produit par le nombre d’heures théoriques nécessaires à la même opération.

émanent très largement de la direction, en plaçant les organisations syndicales dans une position de réaction, son engagement au niveau du groupe lui apporte une certaine satisfaction :

« En fait, ce qui m'intéressait, c'était d'avoir une vision globale entreprise, et une vision aussi globale de la stratégie d'entreprise, quoi. Voilà. Bon, y a beaucoup de choses... y a beaucoup de choses qui... qui se passent en central, avec l'actualité que vous connaissez, et donc, participer à ça, pour moi, c'était un nouveau challenge [...] Bon, voilà, j'ai estimé que j'avais fait un peu le tour sur le local, que j'avais... que j'avais acquis l'expérience nécessaire pour aller en central, et que... que j'avais, et la maturité, et l'énergie pour prendre ce poste. » (DS, CGC)

L'accord de « troisième génération » signé en novembre 2020 « portant sur la transformation des compétences dans les Fonctions Globales », intervient dans un contexte de crise pandémique, conduisant à des engagements du groupe qui ne correspondent plus qu'à une forme d'accompagnement de suppressions d'emplois planifiées par la direction. Il suscite une adhésion beaucoup moins forte des organisations syndicales, même si CGC, CFDT et FO l'ont signé, dans la mesure où la menace qu'il fait peser sur la pérennité des activités de Rectangle en France crée une inquiétude, voire une indignation tenant aux subventions dont le groupe a bénéficié.

Les accords de compétitivité signés au niveau du groupe **Tigre** témoignent d'une tendance à la centralisation de la négociation, analogue à celle constatée dans le cas de Rectangle. Après un premier accord – « nouveau contrat social » – en novembre 2013, fréquemment rapproché par la presse de celui de Rectangle en mars, le groupe s'engage actuellement dans la négociation d'un accord de troisième génération. Mais, au niveau de l'établissement **Tigre Solid**, les responsables syndicaux rencontrés semblent prêter peu d'attention à cette activité de négociation, l'instar des NAO en matière de rémunération. Cela tient à ce que les préoccupations des délégués syndicaux sont plutôt focalisées sur le devenir de l'établissement lui-même, touché par une chute de ses effectifs depuis 2008 (de 4 500 à 1 200), et la fermeture d'une ligne de production et, plus récemment la constitution d'un *joint-venture* avec une autre entreprise destinée à occuper les locaux laissés vides dans l'établissement. Ainsi, l'accord de 2013 apparaît sans véritablement être nommé par le délégué CGT, en étant rapporté au halo qui entoure les conséquences de la crise de 2008, mais en étant saisi à travers ses effets sur la flexibilité du temps de travail :

« Quand y a eu la crise en 2008, y a aussi un accord qui est quand même symptomatique. On a un accord, qui permet à l'entreprise de mettre en place... on appelle ça des compteurs de modulation. C'est-à-dire que les fluctuations de la production permettent à l'employeur de dire : « *vous faites des heures supplémentaires obligatoires, ou vous restez à la maison, et en lissant tout ça, vous êtes payé normalement* ». Voilà. Le deal, c'était ça. Donc en 2008, soi-disant que le groupe était au bord du

gouffre, on allait fermer la porte... Le fait est que ça s'est pas passé, *ahah*, et que c'était quand même peu probable que ça se passe. Et donc, les accords... les syndicats ont signé ces accords-là. Et donc, on arrive au troisième, on arrive au troisième accord, qui devait être négocié, là, mais on... en plein confinement, tout a été remis à plus tard. » (DS CGT)

La faible réceptivité chez Tigre Solid aux accords de compétitivité négociés au niveau du groupe tient également à un ajustement du temps de travail par des variations « *a priori* négligeables sur la quantité de temps de travail » sous la forme de l'*overtime* (Carbonell 2018). Ainsi, il contraste avec la signature d'un accord de performance collective sur le site Tigre de V. « Assurons l'avenir de V. » signé le 14 juin 2018 par la direction de l'établissement, FO, la CFTC et la CGC (dont la légalité contestable est signalée par Cavat 2020, p. 172). En effet, cet accord poursuit à un niveau local l'objectif de compétitivité affirmé à l'échelle du groupe, en proposant des mesures dérogeant même aux accords de compétitivité signés en 2013 et 2016 :

« Afin de permettre l'application intégrale de l'accord d'établissement intitulé « Assurons l'avenir de V. », les parties signataires conviennent expressément d'autoriser, à titre exceptionnel, la dérogation aux stipulations contractuelles des accords de Tigre qui sont contraires aux stipulations de l'accord d'établissement Tigre V. intitulé « Assurons l'avenir de V. ».

La signature du présent accord vaudra ainsi révision en ce sens des accords d'entreprise suivants :

- Accord d'entreprise Cadre sur l'amélioration de l'organisation et la durée du travail, la formation et l'emploi du 4 mars 1999 ;
- Accord d'entreprise « Nouveau Contrat Social » du 24 octobre 2013 ;
- Accord d'entreprise « construire ensemble l'avenir du Groupe : un Nouvel Élan pour la Croissance » du 8 juillet 2016. »

Le site internet de la CFTC V. fait état de la satisfaction d'un de ses adhérents pour qui :

« Il y a aussi des garanties sur l'emploi : les intérimaires aujourd'hui dans l'entreprise seront prioritaires pour les embauches, et 50 personnes supplémentaires pourront travailler à V., qui va récupérer l'activité d'un site [...] dont la fermeture est décidée. »

Chez Tigre Solid et contrairement à la surenchère locale dont témoigne l'accord chez V., la centralisation de la négociation collective au niveau groupe semble être prise comme une donnée. Loin de débats qui leur paraissent éloignés, les délégués syndicaux se focalisent plutôt sur la pérennité du site dans des discussions sur l'implantation d'une *joint-venture* pour prendre en charge une production nouvelle.

Si dans le cas de Rectangle Sphère et de Tigre Solid, les accords de compétitivité accentuent une centralisation de la négociation d'entreprise à l'échelon du groupe, cette centralisation encore récente s'accompagne d'une implantation syndicale forte au sein des établissements et, plus particulièrement, au sein de Rectangle Sphère. Cette implantation accompagne et soutient une activité syndicale importante, qui vise notamment à établir une expression collective des salariés sur la base d'enquête et de réunions, voire de mouvements

sociaux, pour alimenter la négociation menée par leurs organisations en central. L'activité syndicale intervient également sur le terrain de l'élection et du fonctionnement des IRP, ou sur celui de la mise en œuvre de formes spécifiques de représentation prévues par les accords de compétitivité. Elle s'investit en dépit de la centralisation en cours, dans la négociation locale comme dans le cas de l'accord de dialogue social organisant des commissions de proximité pour l'établissement, ou encore en matière d'intéressement négocié annuellement.

## ***2.2. Manufacturing Collective Consent, tout effort devrait mériter (un bon) salaire***

Si la négociation d'accords de groupe dits « de compétitivité » ouvre des marges d'adaptation pour les directions d'établissements implantés sur le territoire national, c'est une pratique plus resserrée de la gestion du temps de travail qui se fait jour au niveau de **Semi Prod**. Semi Prod est l'unique établissement de production industrielle dont dispose le groupe scandinave Semi en France. Entité autonome à l'égard des autres entités présentes dans l'hexagone, Semi France, Semi Finance et Semi IT, Semi Prod se trouve inscrit dans une division internationale du travail entre les usines du groupe implantées dans différents pays de l'Union Européenne. Dans cet ensemble, Semi Prod constitue l'établissement de référence, par le *takt time*<sup>99</sup> le plus bas dans le groupe, ce qui lui donne, à certains égards une position de force. Mais, dans le même temps, il doit s'ajuster à des volumes de production importants, quoiqu'en baisse depuis le dernier trimestre 2019.

Il en résulte que le temps de travail est au cœur de la négociation collective chez Semi avec deux accords marquants : l'accord dit « 9/10<sup>ème</sup> » et l'accord de « Flexibilité Technique » (FT). L'accord « 9/10<sup>ème</sup> » a été négocié en 2018, pour une durée renouvelable de six mois, ce qui a été le cas jusqu'en août 2019 pour une production de 88 camions par jour, revenue alors à 55 camions charge normale de l'usine. Il introduit une organisation continue de la production pour prendre en charge un niveau plus élevé de production, sur la base d'une alternance neuf jours travaillés, un jour de repos qui prend une forme plus complexe dans la pratique, comme en témoigne présentation du délégué de SUD :

« Normalement le 9/10, c'est 9 jours de travail, un jour de repos. Pour éviter que les gens aient toujours le même jour de repos, ils l'ont fait en décalage. Et du coup, pour amener ce décalage, en fait, on ne travaille plus 9 jours d'affilé, mais plutôt 10 jours. Ou 11 jours. Pour pouvoir amener ce décalage.

---

<sup>99</sup>. Dans le *takt time* qui indique le temps chronométré pour l'assemblage d'un camion. Il est de 4 minutes et 58 secondes chez Semi Prod, ce qui conduit à exprimer le temps de travail en nombre de camion, un *overtime* de 15 minutes étant assimilé à trois camions.

Effectivement, vous aviez peut-être un ou deux week-ends dans les six mois, ça vous faisait un week-end de trois ou de quatre jours. Mais, en attendant, c'était à vous de faire l'effort. »

Sur la base de cette organisation établie à partir de l'accord 9/10, l'accord « Flexibilité Technique » ouvre la possibilité de rallonger la durée quotidienne d'un quart d'heure pour compenser l'aléa technique (panne, retard de livraison etc.) et la perte de camions qui en résulte. Toujours selon ce délégué, très critique,

« En plus du 9/10, il y avait du FT et du FT+. Donc, ça rajoute une flexibilité supplémentaire, sans compter les samedis. C'est trop ! C'est beaucoup de trop. Les gens, ils n'ont pas le temps de récupérer. Bah, ils récupèrent le week-end. Et le week-end, qu'est-ce qu'ils font ? Ils font rien. » (DS, SUD)

Pour justifier ces accords, le délégué CFDT invoque la prévisibilité qui en résulte pour le salarié, disposant pour cela du logiciel « Chronos » qui lui indique ses horaires, par rapport à la possibilité pour la direction de décider des heures supplémentaires collectives et donc obligatoires pour les salariés concernés.

Dans le même temps, la capacité d'ajustement aux fluctuations des volumes à produire que permettent d'assurer ces accords, entre dans un système de négociations propre à l'établissement. L'organisation des horaires de travail induit donc un effort particulièrement lourd pour la catégorie des ouvriers, suscitant en retour de fortes attentes à l'égard des NAO sur la rémunération. Certes, le niveau élevé de la rémunération chez Semi Prod, par rapport aux autres employeurs de la région, suscite un attachement des salariés à l'entreprise. Mais, les revendications syndicales relayant les demandes des salariés font apparaître, dans l'argumentation des délégués syndicaux, la place importante de l'effort consenti qui se traduit par une fatigue et une usure physique, ainsi que par des frais liés notamment au transport et à la garde des enfants. C'est ainsi que, face à la faiblesse de l'augmentation proposée lors de la NAO en décembre 2019, une grève de quatre jours, suivie par près d'un tiers des salariés – situation inédite dans l'histoire de l'usine –, aboutit à un geste de la direction et à la signature de l'accord par la CGC et la CFDT. Cette mobilisation représente donc un événement, dans un établissement faisant figure de modèle dans la région tant par ses conditions de rémunération, que par une politique de formation ayant donné lieu à de nombreux accords négociés par une CFDT majoritaire, mais ébranlée par la percée de la CGT, SUD et FO aux dernières élections professionnelles. Elle montre *a contrario* les conditions d'un consentement collectif à des efforts, auxquelles conduit une pratique de la négociation collective à l'échelle du lieu du travail, dans la mesure où les négociations peuvent se répondre, les efforts fournis devant donner lieu à revalorisation salariale. On retrouve ici une forme collective, et, à certains égards,

moins ludique, du consentement individuel au rendement dans *Manufacturing Consent* (Burawoy 1979).

La négociation sur l'organisation du temps de travail prend également une dimension marquante dans le cas de **Allad**, en étant liée à une politique de fidélisation de la main-d'œuvre destinée à faire face à une tension sur les recrutements. Cela a été formalisé dans un accord de 2015 sur l'annualisation du temps de travail, indiquant les modalités de fixation des emplois du temps prévisionnels (ou « plannings »), établis pour une période d'au moins deux semaines, devant indiquer également le nombre de semaines prévues par année et, pour chaque semaine, l'horaire de travail et la répartition de la durée du travail. L'annualisation du temps de travail permet d'ajuster la disponibilité des salariés aux urgences et aux périodes de service, tout en garantissant un salaire mensuel constant, avec la possibilité d'heures supplémentaires. La mise en œuvre de cet accord a été réalisée via la signature d'un avenant à son contrat de travail par chaque salarié, au terme d'un entretien individuel d'une heure au cours duquel le salarié s'est vu expliquer les changements induits par cet accord. Ainsi, l'accent a été mis par la direction sur l'élaboration d'un planning hebdomadaire sans trous et équilibré en termes de charge de travail pour un personnel désirant majoritairement travailler à temps partiel (seuls 25 % des salariés sont à temps complet).

La négociation de l'organisation du temps de travail au niveau de l'établissement prend donc une dimension spécifique, par rapport au déploiement d'accords de groupe. Cette organisation du temps se trouve ici directement liée à la rémunération, soit sous la forme d'une reconnaissance des efforts consentis, soit sous celle d'un salaire mensuel constant.

### ***2.3. Quand le rythme de la machine répond aux attentes des salariés***

La négociation sur le temps de travail est réalisée au niveau du groupe, dans le cas de **Zinc**, en aboutissant à un accord-cadre sur la durée du travail déclinée ensuite dans les différents établissements, en fonction de l'organisation du travail et selon les équipes qui y prennent part sur une base de 2x8 ou de 3x8. Mais un accord spécifique est intervenu au sein de l'établissement Zinc Manga, pour organiser un rythme différent dans le secteur Aciéries, avec l'introduction d'une plage « Vendredi-Samedi-Dimanche-Lundi ». La négociation est partie, selon de DS CGC, d'un constat technique fait par des personnels de l'encadrement :

« Le problème d'un four d'aciérie, c'est que si on le laisse refroidir il faut le réchauffer et ça perd un temps fou, il vaut mieux que le four reste allumé. »

Cette négociation trouve ainsi son origine dans ce que l'on pourrait voir comme un processus de réflexion collective, au sein du personnel, avant de prendre une dimension formelle prise en charge par la direction :

« C'est le gens de terrain qui avaient un besoin qui ont eu l'idée de ça, ils en ont parlé entre la hiérarchie de terrain et les gens qui étaient postés, il y avait même plus de gens intéressés que nécessaire. Du coup, c'est remonté au niveau de la direction, en disant « est-ce qu'on peut faire quelque chose », la direction a réuni les DS en disant « voilà, ce serait bien qu'on discute sur ces sujets-là, qu'est-ce que vous en pensez ? », on a tous dit oui. » (DS, CGC)

Finalement, la négociation a abouti à un accord signé par les DS CGC et CGT, mais pas par la CFDT, que le DS CGC commente en termes enthousiastes :

« C'était nouveau, ça a été complètement bâti sur le site pour le besoin du site industriel, et ça a été fait en parfaite communication avec les gens sur le terrain, à tel point qu'ils en sont très contents aujourd'hui. On a négocié un nouveau rythme de travail qui n'était pas dans l'accord national, et qu'on a fait en local comme quoi on a pas mal d'autonomie. On a créé un nouveau rythme de travail, qui est sur un vendredi, samedi, dimanche, lundi, ça respecte complètement la loi et ça permet d'augmenter la capacité de production de l'aciérie avec seulement une demi-douzaine de personnes en plus, c'est pas grand-chose au niveau aciérie, mais en organisant les gens autrement, déjà ça permettait aux gens de ne pas faire systématiquement des heures supplémentaires tous les samedis et donc d'être moins fatigués pour ceux qui travaillaient en semaine, et les autres ça leur permettait d'avoir plein de temps libre en étant payés presque autant que les autres, un peu moins parce que c'est moins heures, et au niveau qualité de vie ils s'y retrouvent. Et on a une commission de suivi sur le sujet que l'on a réuni plusieurs fois, on a vérifié qu'effectivement, les gens étaient bien contents. C'est un accord qu'on a signé avec la CGT et nous, que la CFDT a refusé de signer, pour des raisons que personnellement je n'ai pas bien comprises, mais après coup je ne regrette pas d'avoir signé parce qu'effectivement les gens ça leur a apporté quelque chose, et l'entreprise aussi. Tout le monde y gagne et là dans ces cas-là c'est super. »

Cet avis enthousiaste n'est pas partagé par le délégué CFDT, pour qui la direction ne mettait pas les moyens nécessaires, en sortant du cadre légal :

« La CFDT avait décidé de ne pas signer cet accord, car en fait... la direction était restée sur des rémunérations purement code du travail, et n'avait pas mis la main à la poche, et puis dans le Code du travail, il est dit clairement que ce type d'organisation vendredi-samedi-dimanche-lundi, qui oblige à travailler en même temps que le rythme normal, ne peut concerner que de la suppléance, et ne peut pas faire en simultané. »

Le DS CFDT invoque également des obstacles techniques, à une utilisation continue des équipements :

« On a des machines qui sont, ouah ! très vieilles, et en fait, à l'époque, on ne faisait pas du tout les mêmes nuances. Donc c'était des nuances plus tendres, et notamment côté laminage à froid, c'était du fer nickel, que du fer nickel, et aujourd'hui, on passe des alliages durs, avec beaucoup de molybdène, qui use nos installations. Et en fait, faire travailler les machines non-stop, en augmentant la productivité, avec des machines de cet âge-là, de toute façon, la machine aurait lâché obligatoirement. Donc nous,

on voulait qu'il y ait un état des lieux, de fait en termes de fiabilisation des outils, pour voir si... si on mettait ce type de fonctionnement, l'outil résisterait. »

Il en résulte donc un accord signé « uniquement en tenant compte du facteur humain, mais en ne prenant en aucun cas le facteur industriel ».

Finalement, l'accord VSDL concernant l'aciérie au sein de Zinc-Manga révèle une capacité, pour les salariés et les OS, de prendre l'initiative en matière de négociation au niveau de l'établissement, voire d'un atelier. Il fait également apparaître une convergence syndicale CGC-CGT, face à une opposition CFDT, qui déjoue les représentations courantes associées à ces OS.

### **3. Les accords sur le dialogue social organisant la mise en place des CSE**

L'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 a suscité une activité conventionnelle générale, liée à l'organisation du passage des IRP existantes (DP, CE et CHSCT) à une IRP fusionnant ces IRP, le comité social et économique (CSE). Cela a conduit à l'élaboration d' « accords de dialogue social » – se rapprochant de « protocole d'accords préélectoraux » (PAP) – intégrant parfois des éléments concernant l'aménagement des procédures d'information-consultation et leur articulation entre les niveaux groupe, entreprise et établissement. Ces accords ont également porté sur la création de « représentants de proximité », au sein de « commissions de proximités » prolongeant parfois le défunt CHSCT dans des « commissions santé, sécurité et conditions de travail » (CSSCT).

Les CSE suivent une architecture allant du CSE « élémentaire » d'établissement au CSE central (CSEC) au niveau de l'entreprise (filiale dans un groupe), avec des accords d'entreprise, de groupe, ou multi-entreprises au sein d'un groupe pour prévoir une architecture à l'échelle des entreprises concernées. Il en résulte, dans les accords, plusieurs points sensibles retenant l'attention des acteurs à l'échelle de l'établissement (SIRET) soumis à l'enquête REPONSE.

Le point le plus problématique est celui de la définition de l'établissement, comme base électorale des CSE élémentaires dans l'entreprise avec, parfois le regroupement de plusieurs entités géographiques dans un même établissement base du CSE élémentaire. Autre point problématique, celui des représentants de proximité souvent lié à la question de la CSSCT au niveau de l'établissement. Enfin, les moyens sont parfois invoqués, tant dans un sens confortant la réduction du nombre d'élus, de la part de certaines directions d'entreprise, que dans celui

d'une revendication de moyens supplémentaires par rapport au cadre légal de l'ordonnance, du côté des délégués syndicaux.

### ***3.1. Une redéfinition de l'établissement***

L'établissement au sens du CSE prend une dimension plus ou moins problématique, en fonction des établissements étudiés, du fait d'un écart éventuel entre l'établissement au sens géographique (SIRET) et de l'établissement défini comme base électorale du CSE. Dans certains cas, cet écart éventuel lié au regroupement d'entités géographiques dans un même établissement au sens du CSE n'est pas véritablement discuté par les acteurs. Dans d'autres, il apparaît comme une source de tensions pouvant aller jusqu'à des confrontations entre organisations syndicales et direction, voire entre organisations syndicales, allant jusqu'à des actions en justice.

Dans les cas de **Western**, de **Moby** et de **Allad**, le passage au CSE conforte une architecture simplifiée partant d'un comité d'entreprise dont le corps électoral est constitué par les salariés des différentes entités géographiques, le plus souvent des « agences ». Mais, le passage au régime du CSE s'est révélé plus problématique dans le cas de **BigTP** à l'échelle de l'établissement BigTP Pont. Ce passage a été opéré sous l'égide d'un « accord relatif à la mise en place et au Fonctionnement des Comites Sociaux et Économiques d'établissement et du Comité Social et Économique Central », signé par les partenaires sociaux au niveau des filiales régionales. Au niveau de la filiale Rhône-Alpes Auvergne dont dépendait BigTP Pont, l'existence d'un RH pour les établissements de Drôme-Ardèche préfigurait le regroupement des deux agences de ce territoire, qui disposaient jusque-là d'un CE spécifique. C'est ainsi que s'est fait jour le projet de doter les deux agences d'un CSE commun, sous l'impulsion d'un RH soucieux d'uniformiser son action. Mais, la ferme opposition des délégués syndicaux de Pont, préoccupés par la perspective d'une disparition de leur agence par la centralisation de ses activités au sein de l'agence Felix, est à l'origine de la constitution de deux CSE spécifiques aux agences présidées par les directeurs de celles-ci, sous l'égide d'un CSEC fédérant les CSE présents dans la filiale.

Il en résulte que le CSE de l'agence Pont se trouve davantage en mesure de poursuivre ses activités, avec un volet particulièrement important dans le secteur en matière de santé-sécurité (très sensible pour le secteur des travaux publics) pris en charge par la CSSCT du CSE dans le prolongement du défunt CHSCT. Si le CSE compte 12 membres, alors que le CE en

comptait 24, la réduction du nombre de sièges s'est accompagnée d'un maintien du volume d'heures de délégation. La commission CSSCT, particulièrement investie par les représentants de proximité, arrive parfois à faire remonter des propositions de modification concernant la sécurité et la dotation de matériel, grâce aux tournées de ses membres sur les chantiers.

La question de l'établissement s'est révélée particulièrement problématique, dans le cas de **Digital Consultings**, où les comités d'établissement couvraient les entités productives à l'échelle nationale, en créant une forte complexité dans leur articulation avec les DP et des CHSCT au niveau des agences locales. Dans cette entreprise dont la gestion et les relations professionnelles étaient déjà très centralisées, les changements initiés par l'ordonnance relative à l'organisation du dialogue social et économique ont suscité de fortes tensions tant entre organisations syndicales et direction, qu'entre les organisations syndicales elles-mêmes, face à la tentative de la direction d'introduire une restructuration majeure des IRP à l'occasion du passage aux CSE.

Avant le passage au CSE, la représentation du personnel était organisée en trois niveaux reprenant l'architecture de la filiale française du groupe : les DP et CHSCT étaient élus au niveau des agences ; l'élection des CE et dans sa foulée, la désignation des DS, intervenaient au niveau de regroupement d'entités productives (4 CE pour 9 entités productives existantes), avec, enfin un CCE au niveau central. La fusion des IRP existantes dans des CSE a conduit à l'abandon du niveau local, avec l'élection d'un CSE pour chaque entité productive, soit 12 CSE au moment de la négociation de l'accord, et d'un CCSE au niveau national. La situation était déjà difficile avant le passage au CSE, dans des agences regroupant des effectifs importants dont les salariés pouvaient dépendre de quatre CE différents. Un enjeu, pour les délégués de certaines OS, a été de trouver un moyen pour arriver à une représentation au niveau agence. Ainsi, pour un délégué CFDT :

« Pour nous, c'est un réel problème, le passage au CSE. C'est une zone de stress, et c'est un truc qui n'est pas du tout pragmatique, ce n'est pas du tout en phase avec nos problématiques et avec nos besoins ».

Les négociations pour la mise en place du CSE se sont alors révélées particulièrement conflictuelles, face au projet d'arriver à quatre CSE visant, dans l'optique de la direction, à caler le périmètre des CSE sur celui des CE. Ainsi, la discussion sur l'organisation du passage aux CSE s'est focalisée sur le nombre de CSE pour tenter de limiter la distance entre leur périmètre et les agences. La position des organisations syndicales a convergé sur une structuration en 6 CSE selon une logique essentiellement territoriale, suscitant une réaction négative de la

direction ramenant sa proposition à trois CSE<sup>100</sup> avec le souci de procéder à une extension plus large encore des périmètres de représentation.

La proposition de la direction, jugée insuffisante par les syndicats, conduit toutefois à la signature d'un accord minoritaire par la CFDT et la CGT<sup>101</sup> motivée par un accroissement des moyens pour les équipes locales, comme l'explique un délégué CGT :

« En fait, nous, sur les CSE, pour tout vous dire, 3 CSE ne nous paraissait pas du tout régulier, mais, vous savez que maintenant, disparaissent les délégués du personnel et CHSCT, donc l'enjeu, c'était aussi d'intégrer... comment dire, une représentation de proximité, et la seule manière d'en avoir, c'est de négocier avec l'entreprise des représentants de proximité. (*L'accord*) prévoyait la mise en place de représentants de proximité, qui sont dans toutes les villes, 75 au total sur la France, plus... énormément de moyens, des temps pleins pour les délégués syndicaux centraux, des moyens en heures supplémentaires, des nombres de sièges supplémentaires par CSE. »

Face à l'opposition des autres OS (CGC et CFTC), cet accord minoritaire est repris par une décision unilatérale de la direction. CGC et CFTC exercent alors leur droit d'opposition auprès de la Direccte, sans obtenir satisfaction. Finalement, ils engagent une action en justice pour arriver à 12 CSE, sur la base de l'autonomie de gestion constatée pour chacune des entités productives. Cette action conduit à un durcissement des positions : les OS demandent en intersyndicale la création de 12 CSE, alors que la direction veut s'en tenir à un seul CSE basé au siège parisien de l'entreprise. La décision de justice, rendue en août 2019, prescrit la création de 12 CSE<sup>102</sup>.

Les premières réunions CSE en janvier 2020, font toutefois apparaître à nouveau les difficultés liées à leurs périmètres, déjà rencontrées dans le cadre des CE, qui tiennent au fait que le personnel des agences dans une même ville se trouve fréquemment rattaché à plusieurs CSE, ce que renforce l'absence de représentants de proximité. Un délégué CFDT souligne ainsi le besoin de garder un enracinement local, même si la stratégie « *business* » (entités productives) est élaborée au niveau central :

« On est lié à une entité productive, parce que, effectivement, les chiffres sont liés à une EP. Maintenant, je suis désolé, du Chsct, du DP, et des œuvres sociales, on le fait en local, il faut un truc qui soit au niveau du site. C'est juste une grosse connerie, d'essayer de faire un truc global. (...) Allez débattre du problème de climatisation de Toulouse à Brest. Enfin, franchement, il y a des moments où il faut juste être réaliste.

---

<sup>100</sup>. La direction souhaitait ainsi réduire le nombre de CSE en arguant d'une logique « métiers » : un CSE pour les entités productives « face client » en région parisienne ; un CSE pour les entités productives « face client » en région ; un CSE pour les deux entités productives en « back office ».

<sup>101</sup>. L'accord a été signé par la CFDT et la CGT qui au moment de la signature disposaient de 45 % de voix (la CFDT 35 % et la CGT 10 %).

<sup>102</sup>. La direction fait appel et le jugement n'a pas été encore rendu. L'appel n'étant pas suspensif, les élections se sont déroulées en décembre 2019.

(...) Effectivement, le *business*, il est global, il faut ouvrir les chakras, mais... Du point de vue des problématiques au jour le jour, on est en local. » (DS, CFDT)

Le passage au CSE a également conduit mécaniquement à une réduction des moyens accordés aux IRP, puisque le nombre d'élus baisse pour un périmètre d'intervention constant. Cela semble d'ailleurs être une stratégie explicite de la direction, comme confirme un de ses responsables lors d'un entretien :

« La direction de DC (...) n'a pas souhaité négocier un accord, qui redonnait des moyens, dans un périmètre et dans un contexte (...) Aujourd'hui, voilà, on a des CSE qui ont des missions élargies par rapport aux CE précédents, avec un renouvellement assez important des élus, donc des gens qui ne connaissent pas forcément les mécanismes anciens, et globalement, un niveau de moyens plutôt inférieur, parce que le nombre d'heures de délégation a sensiblement diminué, et que tous les moyens supralégaux qu'on avait octroyés, on ne les a pas renouvelés. Voilà. » (RD)

Le dialogue social au sein du groupe demeure donc complexe, notamment pour les représentants du personnel qui doivent s'organiser pour garder le lien avec le personnel. Les élections professionnelles ont lieu au niveau des entités productives regroupant parfois des salariés qui sont issus de villes géographiquement très éloignées. En conséquence, les élus doivent continuer à organiser des « tournées » des différentes villes pour garder le lien avec les salariés, en faisant remonter les questions. Lors de ces tournées, les élus sont accueilli.es dans des salles mises à disposition par l'employeur ou dans le hall d'accueil pour pouvoir échanger de manière informelle avec les salariés de passage. Mais, selon les délégués, ces tournées ne suffisent pas, car la plupart des salariés sont en prestation dans l'entreprise cliente. Finalement, l'absence d'un lieu commun de travail fixe rend plus fragile l'existence même de collectivités de travail dans l'entreprise. Par ailleurs, faute de candidats, il est rarement possible de disposer d'élus dans chaque ville représentée, ce qui crée une distorsion en faveur des villes dans lesquelles des élus sont effectivement présents.

La fragmentation de la présence syndicale et des référents des salariés a des impacts dans l'articulation des politiques de revendication des diverses OS ainsi que dans la construction des rapports avec eux. Un élu CFTC raconte que le personnel s'adresse aux élus de manière indistincte, sans bien connaître leurs fonctions ou leurs appartenances syndicales.

Le cas de Digital Consulting illustre donc une situation où, à un conflit ouvert (avec des décisions de justice) entre la direction et des organisations syndicales au sujet d'une centralisation de la décision liée aux nouveaux périmètres des CSE, s'ajoute une dispersion tout à la fois géographique et fonctionnelle (affectation d'une partie importante des salariés dans des entreprises clientes) des collectivités de travail sur une multiplicité de sites.

Le caractère problématique de la centralisation des IRP résultant du passage aux CSE se retrouve chez **Réseaux**, avec des dimensions spécifiques. De plus, la fusion des IRP existantes avant les ordonnances conduit, là aussi, à une réduction des moyens et du nombre d'élus. Ainsi, la négociation relative à la mise en place des CSE engagée au niveau de l'entreprise apparaît comme marquante pour les représentants de direction et personnel rencontrés. Elle a conduit de 18 établissements « élémentaires » constituant la base des CE, à 14 établissements élémentaires depuis la mise en place des CSE. Ce découpage suit deux logiques. La première est une logique territoriale ou territoriale avec 8 établissements géographiques. La seconde est une logique transversale avec 6 établissements supports et transverses regroupés selon le type d'activité (finance, siège, direction technique, réseau international et infrastructure, innovation, communications). Enfin, à l'échelon d'établissements dits « secondaires », 85 CSSCT spécifiques (et avant cela des CHSCT et DP) sont organisés en fonction d'une logique « métiers » :

« On a les [Ccssct] faits par métier. Ça dépend des CSE, en fait, chaque CSE, en fonction des métiers, y a... par exemple, à [l'établissement élémentaire] Île-de-France, alors j'ai pas le... faudrait que je reprenne l'accord sur la structure des IRP, mais vous avez un Ccssct pour les... pour le commercial, un Ccssct pour le technique, un Ccssct... Y a des déclinaisons, en fait, de Ccssct. Mais ils sont tous rattachés aux CSE d'établissement élémentaires. » (DS, CGT)

Le passage au CSE est ressenti par les représentants du personnel comme un facteur de centralisation accrue en matière de dialogue social. Malgré l'existence de quatre niveaux de représentations et de cinq niveaux de délibération (groupe/monde, entreprise/France, inter-établissements, établissements élémentaires, établissements secondaires), la plupart des décisions engageant les autres niveaux sont prises au niveau central de l'entreprise. Cela ne permet plus aux organisations syndicales de relayer correctement les demandes du personnel. Ainsi, par exemple, selon un délégué CFDT :

« Le modèle de vente, régulièrement, est revu par l'entreprise. Ça, c'est normal, c'est-à-dire demain, je ne vais pas travailler de la même façon mes clients. Dans l'ancien monde... chaque CHSCT, aurait eu cette présentation. Et le CHSCT national, si vous voulez, aurait aussi eu une présentation. Et à tous les niveaux, on pouvait intervenir. Intervenir pour mettre sa petite graine, ou pour mettre des alertes, ou pour dire : on n'est pas d'accord. (...) Avant, j'avais des moyens coercitifs. Je ne les ai plus. Et aujourd'hui, dans le nouveau monde, quand il y a un changement de modèle de vente, on vous le présente au CSE central, c'est ce qui s'est passé... »

Cette dynamique centralisatrice est d'ailleurs parfois ressentie de manière négative par des représentants de la direction, bien que la création de CSSCT la tempère :

« Un déménagement. Voilà, typiquement, les équipes de Strasbourg qui allaient, alors je sais plus, de la rue Truc à l'avenue de... de je sais pas quoi, vous étiez obligé de passer au niveau d'un CHSCT. Voilà,

parce que y a un impact sur les conditions de travail, voilà, ce type de... ce type de dossier... vous le passez... vous le restez au niveau local... ça reste au niveau local. Le déménagement à Strasbourg, ça n'intéresse pas la terre entière. » (RD)

Le passage au CSE est également ressenti par les OS, comme un facteur de marginalisation du dialogue social. Dans cette entreprise, pourtant réputée pour ses accords innovants, les procédures d'information, de consultation et de négociations semblent destinées à satisfaire aux exigences légales, en perdant de vue une dynamique d'échanges constructifs avec les représentants des salariés. Le passage au CSE, en réduisant le champ d'intervention des élus et le nombre de porteurs de mandats, semble donc avoir accentué ces deux tendances au centralisme et au formalisme.

Ces deux tendances se sont manifestées dès la négociation de l'accord de dialogue social. Les délégués d'organisation syndicale rencontrés estiment ne pas avoir « eu trop le choix » face à une stratégie de la direction qui a su imposer la signature d'un accord, pourtant considéré comme non satisfaisant par une partie des organisations signataires. Ainsi, selon un DS CFDT, la réforme a mis la direction en position de force :

« Vous préférez un mauvais accord, ou pas d'accord du tout ? Voyez où on en est, aujourd'hui ? Et c'est comme ça sur tout. (...) Si on ne négocie pas, c'est pire. Donc l'employeur le sait, et en joue. »

En effet, la direction a obtenu la signature de cet accord, en contrepartie de mandats de proximité, ce qui conduit à des évaluations variant en fonction de l'OS, sur la perte de moyens accompagnant la mise en place des CSE. La CFDT dit avoir « limité la casse », alors que la CGT estime avoir « perdu 30 % des moyens » dont elle disposait jusque-là. La mise en place du CSE chez Réseaux montre donc un effacement des formes localisées de dialogue social au profit d'une centralisation des lieux de discussion et de négociation. Toutefois, cet effacement a été limité par la reconnaissance de représentation dans les établissements « secondaires », sous la forme de CSSCT rattachées à des CSE d'établissements « élémentaires ».

### ***3.2. Le changement dans la continuité***

En fusionnant les IRP existantes (DP, CHSCT et CE) dans le CSE, la réforme de 2017 conduit à une baisse générale des moyens – notamment sous la forme d'heures de délégation – et des élus du personnel. Se rajoute à ce constat, la remise en cause d'institutions de proximité telles que le CHSCT, en rendant plus difficile la prise en charge de ses fonctions en matière de santé et de sécurité, la constitution de CSSCT ne s'imposant que dans les entreprises de plus de 300 salariés alors que l'ordonnance bloque la reconstitution d'un CHSCT par la voie de la négociation (Verkindt 2017). La crise pandémique a d'ailleurs conduit à prendre la mesure des

conséquences liées à cette évolution, tant dans le cadre des activités « essentielles » lors des épisodes de confinement, que face au besoin d'élaborer des protocoles sanitaires face à la reprise des activités dans le cadre du déconfinement de mai 2020. Dans les établissements étudiés, la création de commissions santé, sécurité et conditions de travail attachées aux CSE, et, dans son prolongement, celle des représentants de proximité désignés par les organisations syndicales pour prendre part à leur fonctionnement, ont ainsi fourni une matière importante aux accords de dialogue social.

L'accord de dialogue social ayant organisé le passage aux CSE, au sein de **Cavalerie**, reconnaît dès son préambule les apports du CHSCT et le besoin de lui trouver une institution de substitution :

« Parmi les thèmes principaux, ils rappellent la place centrale de la personne au sein de leur préoccupation, de son bien-être et de sa santé, d'où un accent mis plus particulièrement sur le remplacement du comité d'hygiène et de sécurité, instance ayant particulièrement bien fonctionné au sein de l'entreprise, par la commission santé, sécurité et conditions de travail du Comité Social et Économique » (extrait accord dialogue social).

Cette recherche d'un dispositif de substitution aux CHSCT se retrouve, à l'article 7 consacré à la « commission santé, sécurité et conditions de travail », dans les termes suivants :

« Les parties signataires rappellent leur attachement au CHSCT, organe ayant œuvré très positivement en vue de l'amélioration des conditions de travail et de la protection de l'intégrité physique et psychique des salariés et entendent donner à la CSSCT une importance et un rôle équivalents, et des moyens renforcés par rapport à la loi ».

Ainsi, l'article 7.1. précise :

« Outre le minimum légal concernant la composition de cette commission, les parties conscientes du rôle éminent qu'elle joue au sein de l'entreprise, ont opté pour un renforcement de sa composition et de ses prérogatives.

En plus de la composition légale qui prévoit trois membres du CSEE dont un cadre, entendu au sens large (membre du 3° ou à défaut du 2° collègue ayant des responsabilités hiérarchiques), ils ont convenu qu'un représentant syndical par organisation syndicale représentative sur l'établissement concerné, désigné par le délégué syndical du site, en serait membre de plein droit.

Par ailleurs, des invités salariés selon les sujets à l'initiative, de la direction ou des membres de la commission, d'un commun accord entre le secrétaire de la commission et le président, pourront y participer temporairement et occasionnellement ».

Ce besoin d'étoffer la commission santé sécurité et conditions de travail répond également, dans l'article 5.2.1 de l'accord QVT, de la prévention des TMS et des RPS, par des

activités de relaxation qu'il revient aux CHSCT (dans les termes d'un accord du 14/09/2017) d'encourager :

« Que l'on travaille intellectuellement, physiquement ou en combinant les deux, il n'est pas entré dans les usages de l'entreprise de se préparer en amont.

S'échauffer et s'assouplir avant un travail physique, se détendre et maîtriser ses émotions dans le cadre d'un travail intellectuel dense, sont pourtant des mesures évidentes de préventions des risques associés de blessure et de stress.

Les établissements sont encouragés, avec les CHSCT, à expérimenter dans le cadre de la politique générale de prévention des risques, des activités volontaires, hors temps de travail, à la charge de l'entreprise, contribuant à l'amélioration de la condition physique et psychique du salarié.

Sans être limitatif, certains sites ayant déjà engagé ces démarches, on peut citer des consultations d'ostéopathie, de kinésithérapeute sur site, des cours de méditation, sophrologie, taï chi... »

À partir de ces constats, les effectifs de la CSSCT d'établissement comprennent, outre le minimum légal de trois membres du CSE – dont un cadre –, un représentant désigné par le délégué de chaque organisation. Le secrétaire de la commission bénéficie de 30 heures de délégation mensuelle, les membres salariés de 10 heures pour des missions spécifiques, avec la possibilité d'accord des heures supplémentaires de délégation dans les cas où la commission le juge nécessaire. Les missions de la commission sont énoncées de manière précise, en formant un ensemble substantiel. Les secrétaires de CSSCT d'établissement et le DRH constituent la CSSCT centrale, appelée à se réunir deux fois par an sur un ensemble de thématiques. Il est à noter que l'accord ne mentionne pas la possibilité de recourir à un expert santé sécurité, mandaté par la commission.

Dans le cas de **Rectangle**, l'accord de dialogue social au niveau du groupe définit les conditions du passage aux CSE, en faisant des accords d'établissement la condition pour avoir des représentants de proximité et en fixer le nombre (Martinez 2019). Dans l'établissement Rectangle Sphère, la négociation a pris un tour « théâtral » selon le DS CFDT en arrivant à 27 représentants de proximité, face à une proposition de 14 de la part de la direction. Ainsi, selon lui, cela a permis de « recréer de la norme » :

« Quand on n'a plus envie de jouer et qu'on veut sortir, que le théâtre, c'est terminé, il y a un moment donné où il faut être sérieux, quoi. Enfin voilà, et encore aujourd'hui, comme le disait mon collègue tout à l'heure, on est encore en train de mettre des avenants, parce qu'on s'aperçoit, en fait, que l'accord central n'a pas pallié aux réalités et au quotidien, quoi. Donc il faut sans arrêt s'ajuster et recréer de la norme. » (DS, CFDT)

En revanche, dans le cas de **Tigre**, la composition du CSE a été établie au niveau du groupe, sans que les syndicats locaux aient leur mot à dire. Les conséquences sur les moyens des IRP semblent finalement limitées, dans la mesure notamment où le nombre d'élus s'est maintenu. Les élus des trois OS représentatives sont d'accord pour regretter la disparition des DP : s'il y a bien des représentants de proximité, ceux-ci n'ont plus d'instances spécifiques. Il

en résulte que la discussion des problématiques spécifiques en termes de santé sécurité est noyée dans le fonctionnement du CSE, sans donner lieu à un compte-rendu écrit détaillé comparable à ceux du CHSCT qui pouvait être présenté aux salariés. Dans le cadre de cette réorganisation des IRP, le représentant CGT regrette finalement un mouvement de professionnalisation des élus liés à la concentration des mandats, la faiblesse des prérogatives de la CSSCT par rapport au CHSCT ainsi que la disparition des suppléants dans les réunions du CSE, en les militants d'une formation sur le tas aux fonctions d'élus.

### *3.3. Le passage au CSE comme réduction des postes et des moyens*

Le CSE se présente comme la fusion des DP, du CHSCT et du CE, prolongeant la refonte de la DUP par la loi dite « Rebsamen » d'août 2015, en conduisant à une réduction du nombre d'élus du personnel et des moyens alloués au CSE pour accomplir les fonctions autrefois prises en charge par des IRP spécifiques.

La directrice de **Dépendance** appréhende le passage au CSE dans cette optique, libérant en quelque sorte du temps de travail par réduction des heures de délégation dans une situation de tension sur les effectifs :

« Si je compte aujourd'hui, dans un petit établissement comme le mien, avec les contraintes que j'ai, quand même, si je compte les mandats des DP, mandats du CE, mandats du CHSCT, plus les heures de délégation, d'accord, si je compte tout ça, à l'année, si j'avais toutes mes instances, c'est un équivalent temps plein qui est dédié à ça. Est-ce qu'en tant qu'entreprise, on a tous les moyens d'avoir aujourd'hui un équivalent temps plein, dédié, à toutes ces instances. Je pense que le CSE va résoudre une partie du problème, c'est sûr. Le souci c'est qu'en France, on a traité de la même manière une entreprise comme EDF et une entreprise comme la mienne. Alors qu'on ne peut pas les traiter avec les mêmes règles ».  
(RD)

Cette orientation a prévalu dans le groupe Accueil selon les DS, en redoublant les effets de réduction des postes et des coûts liés à la création de CSE par fusion des IRP existantes, et un regroupement de plusieurs établissements sous un même CSE. Cette nouvelle organisation des IRP a été prévue par un accord signé début 2019, au terme d'une négociation de neuf mois, selon les DS. Ainsi, les 49 EHPAD d'Accueil ont été regroupés pour arriver à un ensemble de 15 CSE. Dépendance est le seul EHPAD à disposer d'un CSE propre, en raison de sa situation périphérique dans le groupe.

Les DS déplorent la faiblesse du nombre de postes dans les CSE, une baisse des heures de délégation, et l'absence d'une représentation de proximité dans chaque EHPAD. Ils

soulignent la centralisation des discussions au niveau du CSE central, avec des ordres du jour pléthoriques permettant d'éviter les questions des élus :

« Au lieu de mettre un ordre du jour, où y a cinq ou six sujets qu'on peut développer (...) on nous met un ordre du jour avec 25 sujets, et puis... les questions à la fin. Et donc, quasiment systématiquement, les questions sont repoussées à la fois d'après. » (DS, FO)

Finalement, le passage au CSE s'est fait, au sein du groupe Accueil, sous le signe de l'austérité, en conduisant, sous l'effet de la crise sanitaire, à une paralysie de ces instances – en dehors d'une réunion téléphonique du CSEC pendant le confinement – alors que résidents et personnels se trouvaient exposés au risque épidémique.

Chez **Western**, tous les acteurs syndicaux rencontrés s'inquiètent de la restriction des moyens imposée lors de la mise en place du CSE, alors même qu'ils jugent avoir obtenu un accord plus favorable que celui de beaucoup d'autres entités du groupe bancaire. Ces restrictions portent sur les moyens humains (nombre d'élus, heures de délégations) et sur le champ d'intervention (transformation du CHSCT en simple commission, suppression de la séance des questions-réponses sur les problèmes rencontrés par les salariés). Ces restrictions sont jugées problématiques dans un contexte de durcissement des conditions de travail, lié aux mutations du secteur bancaire.

La mise en place du CSE chez **Moby** est accompagnée en premier lieu par une réduction des heures de délégation, même si le nombre d'élus a été maintenu. Dans ce contexte austéritaire, la constitution des commissions<sup>103</sup> a suscité une aggravation des tensions entre organisations syndicales.

#### **4. Les négociations annuelles sur le salaire**

Les accords marquants pour les acteurs révèlent une structuration de l'entreprise par leur proximité à l'égard du lieu du travail ou au contraire leur centralisation au niveau de l'entreprise ou du groupe, tout en exerçant une influence sur le cours des négociations à venir. L'institution de négociations annuelles obligatoires par la loi du 13 novembre 1982 (relevant de ce que l'on nomme « les lois Auroux ») suggère une dynamique structurante résultant de la régularité prise par la négociation sur des sujets sensibles comme, notamment, les

---

<sup>103</sup>. Ce CSE d'entreprise doit comporter une commission économique, une commission de la formation, une commission d'information et d'aide au logement ainsi qu'une commission de l'égalité professionnelle.

rémunérations. Cette obligation s'impose aux conventions de branche, sous la forme d'une négociation visant à actualiser les minima salariaux, avec des résultats parfois limités, comme en témoigne l'existence de conventions – de plus en plus rares – dont les minima sont inférieurs au SMIC. Dans les entreprises, l'obligation de négocier s'impose prioritairement aux employeurs en leur créant une responsabilité qui se traduit par l'organisation d'un agenda annuel dans la négociation des revalorisations salariales et indemnitaires. De plus, en matière de rémunération, la négociation se réduit le plus souvent à un jeu à somme nulle et constitue ainsi fréquemment une source d'une tension inhérente à la perspective d'une justice commutative où l'augmentation des salaires peut être conçue comme étant prise sur les profits, associée à la structure même du contrat de travail (Reynaud 1989).

Si ces NAO correspondent, dans l'esprit du législateur, à une sorte de dispositif destiné à prévenir les conflits sociaux, elle confère aux employeurs une position stratégique, notamment dans le choix du niveau où se déroulent ces négociations. Cette capacité de choix se manifeste notamment dans l'article L.2232-33 (al 3), disposant que

« Les entreprises sont également dispensées d'engager une négociation obligatoire prévue au chapitre II du titre IV du présent livre lorsqu'un accord portant sur le même thème a été conclu au niveau du groupe et remplit les conditions prévues par la loi. »

Il en résulte, au terme de l'article L.2232-1, que les NAO se déroulent normalement au niveau de l'entreprise, mais avec la possibilité de traiter les thèmes de la NAO dans des accords de groupe qui exonèrent l'employeur de l'obligation de négocier au niveau de l'entreprise. Il est possible que les NAO se fassent au niveau de l'établissement, mais à la condition qu'il y ait au moins un DS dans l'établissement, et en limitant la négociation aux seules organisations représentatives dans l'établissement, à la condition qu'aucune d'entre elles ne s'y oppose.

Cette position stratégique conduit à appréhender la démarche des employeurs, sous la forme de ce que l'on pourrait nommer une « optimisation sociale » visant à limiter la portée des demandes syndicales en fonction des risques de mouvements sociaux. De manière générale, on peut penser que le niveau le plus élevé sera privilégié, de manière à éloigner les organisations syndicales de l'établissement entendu comme le lieu du travail, et donc aussi de la grève. Si en effet la grève représente l'arme suprême pour les syndicats, il est probable que la négociation au niveau du groupe ou de l'entreprise permettra pour l'employeur de limiter le risque social compte tenu des difficultés de coordination entre les sites que cela induit pour les organisations syndicales. Dans le même temps, l'appartenance de l'entreprise ou de l'établissement à un groupe, surtout lorsque son siège est à l'étranger, limite la marge de manœuvre de l'employeur direct pouvant alors se réfugier derrière la contrainte que lui impose son actionnaire. Il arrive

également que la négociation se rapproche d'une partie d'échecs, où les marges de manœuvre de l'employeur se révèlent aux yeux des représentants syndicaux dans le cours du jeu en fonction aussi des parties engagées dans d'autres établissements ou d'autres filiales.

Cette négociation sur les rémunérations se complexifie en liant la négociation d'une enveloppe générale, à un partage entre augmentations collectives et individuelles, ou encore en distinguant la négociation des salaires proprement dite et celle des primes et intéressements. Le partage entre augmentations collectives et individuelles renvoie, fréquemment, à la part des cadres dans les effectifs. La distinction dans l'agenda annuel, d'une négociation sur les salaires et d'une négociation sur les primes, peut apparaître comme un affrontement en deux rounds où le sentiment de défaite syndicale dans le premier peut conduire à une combativité plus forte dans le second pour tenter de reconquérir le terrain perdu en matière de revalorisation par la recherche d'une compensation à travers des primes.

Face à une architecture légale qui met l'employeur en position *stratégique* par son pouvoir sur l'organisation des négociations, il reste à voir en quoi ces négociations révèlent la capacité *tactique* des négociateurs syndicaux. Le caractère régulier de ces négociations permet une relative stabilisation des pratiques syndicales, d'une année à l'autre, en apportant un éclairage sur les différents éléments concourant à une tactique syndicale. Dans la mesure où elles conduisent à un résultat chiffrable portant sur une forme de reconnaissance du travail à laquelle les salariés sont très sensibles, la négociation sur les salaires constitue un enjeu particulièrement important pour les syndicats en permettant, en quelque sorte, d'en évaluer l'efficacité.

Située dans un agenda annuel régulier qui la place généralement en fin ou en début d'année civile, cette négociation fixe un horizon, à partir duquel peut s'engager une préparation sous la forme d'une consultation des salariés pour déterminer les demandes présentées par les organisations syndicales, qui sera également alimentée par les connaissances tirées de l'information régulière du comité d'entreprise ou du CSE, ou de la BDES. Les formes prises par la consultation des salariés varient, en fonction des organisations syndicales. Les entretiens font ainsi apparaître des consultations plus approfondies dans le cas de la CGT, soit dans le cadre de réunions du personnel, soit par des questionnaires distribués à l'entrée de l'établissement. La préparation part ici plutôt d'un ancrage dans l'établissement, sur le lieu du travail, en facilitant une éventuelle mobilisation des travailleurs pour peser dans le cours de la négociation. Dans le cas de la CFDT, la préparation repose davantage sur une connaissance des données comptables et une bonne maîtrise du contenu des accords – notamment en mettant en regard rémunération et temps de travail – pour jouer sur l'articulation des négociations. La

prévalence des augmentations individuelles pour certaines catégories, comme celle des cadres, apporte une coloration spécifique dans le positionnement de la CGC, en partant d'une connaissance des structures de l'établissement et de l'entreprise, ainsi que des modalités d'évaluation pour définir les augmentations de chaque salarié.

#### ***4.1. Théâtralité conflictuelle de la négociation dans l'établissement***

La négociation sur les salaires prend une tournure fréquemment conflictuelle chez **Fondation**, liée au traumatisme initial que représente le statut de 2003 comme base d'une individualisation très poussée dans la progression salariale des chercheurs. Le poids du « mérite » dans cette progression du salaire des chercheurs est au cœur d'un antagonisme récurrent sur le partage entre augmentation collective et augmentation individuelle. Ainsi, un syndicat de chercheur a révélé le caractère particulièrement inégalitaire de cette individualisation, en montrant que les trois salaires les plus élevés au sein de Fondation ont augmenté de 15 % par an sur les 10 dernières années, en suivant une progression exceptionnelle par rapport aux autres rémunérations. Pour contrecarrer cette politique d'augmentation individuelle, la CGT met l'accent sur des primes collectives pour les petits salaires, comme les préparateurs, les agents d'entretien, etc. Finalement, la convergence des organisations syndicales dans une hostilité commune à cette individualisation des rémunérations a conduit, lors des NAO de 2018, à un PV de désaccord avec la direction, tenant à ce que la proposition de celle-ci portait sur 2 % en augmentation exclusivement individuelle. Là encore, le statut de 2003 explique en grande partie les difficultés, voire la stérilité, du dialogue social au sein de Fondation.

Mais, dans le cas de **Semi Prod**, le fait que l'établissement constitue la filiale d'un groupe multinational, en constituant le seul niveau possible de négociation, conduit à rapprocher la NAO sur les rémunérations des autres négociations. Ainsi, les DS participent à cette négociation en appréhendant les salaires chez Semi Prod au regard de leur niveau élevé dans la région, mais aussi des efforts consentis par les salariés dans leur travail. À leurs yeux, la hausse de la rémunération est associée à la performance de l'établissement, telle qu'elle se reflète dans le temps unitaire – le *takt time* – faisant de l'établissement la référence pour les usines du groupe, ainsi que dans la production réalisée, à partir d'une répartition internationale des volumes à produire. À cela s'ajoute, pour certaines organisations syndicales, le souci

d'obtenir une reconnaissance de l'effort consenti par les salariés sous la forme d'un *talon*<sup>104</sup> traduisant une forme collective de valorisation salariale, ce que les primes et l'intéressement ne peuvent pas compenser :

« Donc c'est l'intéressement, c'est pour ça que c'est mis en place. Ils ont de l'argent, mais, ils vont en donner, mais défiscalisé. Nous, l'intéressement, y aurait que nous, aujourd'hui, moi, je serais prêt à... avec nos adhérents, s'ils étaient d'accord, on signe de ne plus avoir d'intéressement, et puis que les 120 ou 150 €, ils nous les mettent sur notre salaire tous les mois. » (DS, FO)

Ainsi, dans une situation marquée par les bons résultats électoraux des syndicats les plus combatifs, CGT, FO et SUD, au détriment de la CFDT traditionnellement hégémonique, le décalage entre la proposition de la direction motivée par des perspectives moins favorables pour l'année à venir, et des demandes syndicales justifiées par les efforts consentis par les salariés dans l'année conduit à une grève de quatre jours suivie par près d'un tiers des salariés, fin 2019. Il s'agit ici d'un événement inédit dans l'histoire d'une usine qui, à l'échelle régionale, apparaissait comme une sorte de « laboratoire social » conjuguant une bonne rémunération avec une politique de formation permettant aux salariés de bénéficier d'une carrière professionnelle, montrant le caractère agonistique de cette négociation.

**Zinc Manga** se caractérise par une situation exceptionnelle pour un établissement relevant d'une entreprise ou d'un groupe, en matière de NAO sur les salaires. En effet, la négociation sur les rémunérations se pratique au niveau de l'établissement. Elle prend de ce fait une dimension exemplaire, en enchaînant consultation des salariés, échange avec les négociateurs d'autres sites et mobilisations collectives. Elle s'accompagne ainsi d'une activité syndicale importante, notamment côté CGT, à travers la réunion des salariés et la distribution de questionnaires, pour établir un état des demandes individuelles à partir duquel sont élaborées les revendications du syndicat. Selon le DS :

« Nous, on consulte les salariés. Alors... soit on fait des réunions d'information syndicale, c'est-à-dire qu'on a droit... avant, on avait le droit à deux fois une heure dans l'année, par organisation syndicale, mais avec le CSE, ce sera plus qu'une fois, dans l'année, sauf circonstance exceptionnelle. Donc par secteur, on fait... une réunion pour le poste du matin, une réunion pour le poste du soir, une réunion pour le poste de nuit... Ben, multiplié par trois, parce qu'on a trois secteurs... trois secteurs, puis, oui, trois équipes.

Chercheur : Neuf réunions au total ?

---

<sup>104</sup>. 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 2012, p. 3)

Dix, parce qu'on a le centre de recherche, aussi. Et en général, sur 700, on arrive à avoir... 400 avis, à peu près. Parce que bien sûr, les bureaux, ils répondent pas forcément... Donc on fait des statistiques avec ça, puis en général, on signe... on suit la ligne, quoi. » (DS, CGT)

La collecte des demandes individuelles porte donc sur l'ensemble du personnel, avec un écho plus important du côté ouvriers, sur la base d'un questionnement simple :

« Combien il vous manque pour finir la fin du 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 le syndicat, et puis... et puis après, on construit notre cahier de revendications qu'on donne à la direction, quoi. » (DS, CGT)

La négociation s'engage alors sur cette base, avant une série de réunions avec la direction :

« Après... Oh, c'est du théâtre, les négociations pour les NAO... Première réunion, les organisations lisent leurs revendications, la direction : oui oui, on est à votre écoute, ils prennent des notes et tout... Deuxième réunion : bon, nous avons bien étudié ce que vous nous avez dit, tatati, tatata... Et là, ils nous sortent le contexte économique de l'entreprise un peu... noir, même si ça va bien, ils nous sortent toujours un contexte un peu noirci... Faut se méfier des Chinois, 'fin tout le temps... Et après, ils nous annoncent leurs chiffres, qui sont à des années-lumière de ce qu'on demande, quoi, en gros. [...] Puis, tous les ans, c'est la même chose, en fait, c'est... c'est un sketch. La deuxième réunion, donc, ils nous donnent leurs chiffres, on dit qu'on n'est pas d'accord, on dit les pourquoi, on relit nos revendications, chaque OS... Enfin, CFDT, puis... CGT, parce que CFE... c'est un peu plus côté patronat... ils osent pas trop... Et puis bon, ben on va étudier ça, on vous a écoutés... Troisième réunion, en fait... Bon, ben voilà, effectivement, on vous a écoutés, on a regardé... Donc ils... ils relèvent un petit peu le chiffre, mais... et c'est là qu'on sait les chiffres finaux de l'Union, par exemple. Donc on sait que l'enveloppe globale, nous, qu'ils nous présentent, en troisième réunion, en premier, quoi, je vais dire une bêtise, y a 2 % en global, et on sait de l'Union départementale qu'il y a 2,5 dans l'établissement à côté, donc on sait que... on ouvre un petit peu la voie, ils vont faire une interruption de séance : bon, ben attendez, on va voir ce qu'on peut faire, et puis ils reviennent, et puis au final, on a... on a comme l'Union, quoi. Mais, pas distribué pareil. » (DS, CGT)

Dans ce processus, les négociations du groupe Acier (dont est issu le groupe Zinc) fournissent une base minimale préalable pour les négociations du site. Zinc apparaissant comme « la poule aux œufs d'or » dans le patrimoine de la famille Monnaie, les délégués visent une augmentation supérieure à celle du groupe 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 c'est pas à la même heure...* » (DS CFDT) Il en résulte une forme de *benchmark* par rapport, notamment, au site voisin, dans la mesure où ce site est réputé pour la combativité de son personnel et sa réussite sur les salaires, alors que dans l'établissement Zinc Manga, les syndicats sont confrontés à une direction plus vigoureuse, de sorte qu'en dépit de meilleurs résultats de l'établissement, les augmentations y sont régulièrement inférieures. L'indicateur cible est ici le *talon*, avec comme objectif pour les

organisations syndicales de rapprocher le talon obtenu chez Zinc Manga de celui obtenu dans l'établissement voisin de référence.

Le caractère local de la négociation permet des mobilisations collectives entre la deuxième et la troisième réunion, voire pendant la troisième, avec une réussite plus ou moins importante pour le syndicat dont l'employeur peut alors jouer :

« 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 ! Parce qu'on avait appelé à la grève, et puis ça avait pas... Enfin, y avait quoi, y avait vingt personnes, quoi. C'est arrivé aussi... qu'on fasse des rassemblements devant les bureaux de la direction... Quand y a 100-150 personnes, le patron, il s'enferme dans son bureau, et puis... on ne le voit pas. Un jour, on a appelé à un rassemblement, y avait trente personnes, il est sorti, il a dit : « ah ben ça va, il n'y a pas beaucoup de monde », et puis il a dit bonjour à tout le monde. » (DS, CGT)

Mais, la négociation ne s'arrête pas aux salaires et se prolonge lors de la négociation sur les primes et l'intéressement qui apparaît comme une sorte de second *round*, permettant de gagner sur le terrain des primes ce qui n'a pas été obtenu en matière salariale. Le DS CFDT évoque ainsi, non sans une certaine satisfaction, ce qui s'est passé lors des NAO d'il y a quelques années :

« 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 hauteur. Donc... je vais en sous-marin voir la RH, qui était pas celle-là à l'époque, 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. Donc on était assez content de nous, depuis nos collègues CFE-CGC se méfient quand ils signent un accord, qu'on ait bien posé notre signature avant eux... » (DS, CFDT)

Dans le cas de Zinc Manga, les NAO sur les rémunérations prennent une dimension que les délégués syndicaux qualifient unanimement de « théâtrale ». Elles se fondent sur un travail syndical préalable de discussion avec les salariés pour fixer les demandes adressées à l'employeur, en articulant les réunions avec l'employeur avec des appels à la grève, tout en comparant en direct les négociations dans les autres sites. Cela permet tout à la fois d'évaluer la performance des autres sites, tout en commençant à évaluer ce que le groupe est « prêt à lâcher ». La NAO suivante sur les primes se présente alors parfois comme une « séance de rattrapage », lorsque les organisations syndicales ne sont pas satisfaites des négociations sur les

salaires. Dans ce cadre, la tactique syndicale peut créer la surprise, en renversant les clichés aux confédérations nationales des négociateurs, avec une CFDT jouant la tension en ne signant pas les NAO (alors que CGT et CGC les ont signées), avec ensuite les mains libres pour revendiquer une prime sous la menace d'une grève.

De manière générale, la mise en œuvre des NAO au niveau de l'établissement permet une « négociation au plus près des salariés », en conférant une portée plus décisive à l'arme de la mobilisation collective et en permettant de mettre en regard les négociations qui s'y déroulent.

#### ***4.2. Représenter les salariés de l'établissement dans une négociation centralisée***

La pratique des NAO sur les salaires à un niveau supérieur à l'établissement ne prive pas les organisations locales de toute ressource tactique, face à la stratégie de l'entreprise ou du groupe. Mais, c'est un certain fatalisme qui semble s'installer au niveau de l'établissement, face à une négociation qui semble échapper aux acteurs des relations professionnelles à ce niveau.

La forte implantation syndicale qui caractérise **Rectangle Sphère** conduit à maintenir un intérêt des salariés pour des NAO qui se déroule principalement au niveau du groupe, seul l'intéressement faisant l'objet d'une négociation au niveau de l'établissement. Dans ce cadre, le terrain du salaire a été au cœur de l'activité syndicale en 2018, face à une série d'accords de compétitivité qui avaient conduit à un gel des salaires depuis 2013. C'est ainsi que les organisations syndicales du site sont arrivées à une position intersyndicale, qui s'est exprimée dans un tract et un appel à la grève communs, fait exceptionnel dans l'histoire d'une entreprise marquée par la division entre un bloc CFDT-CGC contre la CGT, mais avec un résultat décevant :

« On a fait des distributions intersyndicales de tracts, et on a fait un appel à la grève à 4 syndicats. On n'avait jamais connu... on appelle tous les ans tout seul, depuis... ça a pas été brillant, on a eu 150 grévistes, sur la journée. » (DS, CGT)

En dépit du caractère limité de la mobilisation qui a donc eu un poids limité sur les négociations en central, un fort mécontentement des salariés a accueilli les résultats de la négociation au terme d'une enquête réalisée par la CGT :

« Derrière, on a fait une enquête aux portes, on a fait une enquête aux portes... un petit questionnaire, sur comment les gens ressentaient le résultat de la négociation sur les salaires, comment... et les résultats sont clairs, 80 % de mécontents. On a eu 1 570 réponses, ce qui est quand même représentatif, les gens sont très mécontents à 80 %, mais se mobiliser, ça a été très compliqué. » (DS, CGT)

Pour les autres organisations, cette action intersyndicale a représenté aussi un événement important tout en regrettant, pour certaines d'entre elles, le caractère trop « politisé » d'une CGT dans l'établissement pris entre « Lutte Ouvrière, le NPA et le Parti Communiste ». Mais, la contradiction entre la faible mobilisation suivant l'appel intersyndicale et le constat d'un fort mécontentement des salariés a suscité une interrogation au sein de la CGT :

« On a fait des appels à la grève, et après, on a voulu savoir un peu le ressenti, très fort mécontentement, mais pas de mobilisation. Donc c'est à nous d'étudier ce qui se passe... [...] Enfin nous, au mois de février, on est habitué, on a un appel à la grève tous les mois de février, à chaque fois, sur les salaires, parce que... c'est jamais à la hauteur, donc... mais bon, y a un certain fatalisme... »

On peut penser que cette action, en exprimant un fort mécontentement dans le personnel de l'usine, a eu un poids sur le résultat des négociations en 2019 qui ont abouti à un niveau historique d'augmentation :

« Les dernières grosses augmentations, enfin... quand je dis grosses, faut relativiser, je crois que c'est 3,5, doivent remonter à 2003 ou 2004. Depuis, on a eu plein d'années à 0, et cette année [2019], on a eu... une bonne augmentation générale des salaires, 1,4. » (DS, CGT)

Il est possible également que cette augmentation soit intervenue dans le cadre d'un accord de compétitivité (accord 2017-2020) se rapprochant davantage d'un accord de « développement de l'emploi », avec des prévisions d'embauche en CDI (visant notamment à résorber la précarité de l'intérim) et donc une ouverture sur une amélioration des conditions de travail par rapport à l'accord 2013-2016. La situation a évolué aujourd'hui, dans le contexte de prévisions pessimistes pour la filière, avec la signature d'un accord prévoyant l'accompagnement social de 2 500 suppressions d'emplois dans l'ingénierie et le tertiaire.

La centralisation des NAO salariales prend une dimension plus complexe dans le cas de **BigTP**, dans la mesure où elles se déroulent, jusqu'en 2020, au niveau de la filiale régionale sur la base d'éléments exposés au niveau du groupe dans le cadre du CSEC. Le DS FO de l'établissement Pont y participe en tant que DSC pour la région, alors que le DS CFTC n'y participe qu'en tant que suppléant du DSC de son syndicat. En 2019, les négociations au niveau de la filiale Rhône-Alpes Auvergne ont conduit à un accord signé par FO (majoritaire au niveau de la filiale), auquel la CFTC a refusé de se joindre, dans la mesure où la direction s'en est tenue à une enveloppe de 1,5 % d'augmentation, principalement individuelle, en mettant de côté la revendication CFTC d'une augmentation collective de 3 %. Après des NAO réalisées en 2020, au niveau de la nouvelle filiale Sud-Est issue de la fusion de deux filiales, la direction a décidé depuis fin 2020 d'engager les NAO au niveau national.

Les marges de manœuvre des acteurs au niveau régional apparaissent limitées, car les lignes directrices sur les salaires sont annoncées par la direction au sein du CSE central du groupe en conduisant ensuite, au niveau des filiales, à des négociations sur le partage entre augmentations individuelles et collectives pour chacune des agences dépendant de la filiale. L'augmentation fixée lors des NAO, 1,5 % en 2019, correspond alors à l'augmentation minimale des salaires. Mais, au niveau de l'agence, la direction peut procéder à des augmentations individuelles et des changements de coefficients qui peuvent être importants et sur lesquels les DS peuvent parfois intervenir en défendant les demandes des salariés individuels.

En dehors d'une NAO sur les salaires relativement « verrouillée », les organisations syndicales ont une marge de manœuvre plus importante en ce qui concerne les parties accessoires, comme les indemnités de déplacement, avec, notamment des indemnités de « grands déplacements » pouvant atteindre 100 € par jour. Ces négociations apparaissent relativement éloignées aux DS de l'agence Pont, en conférant à ceux-ci un rôle dans les promotions individuelles au niveau de l'agence.

Dans une situation où les NAO sont centralisées au niveau du groupe, voire de la filiale, les acteurs syndicaux de l'établissement tentent de peser sur ces négociations par une action de relais à l'égard des salariés, tant pour les informer, tenter de les mobiliser dans le cours de la négociation, voire faire apparaître leur mécontentement. Mais leur champ d'action demeure limité et finalement, les NAO par leur caractère centralisé, s'impose aux délégués syndicaux dont le rôle vise alors principalement à défendre les demandes des salariés.

#### ***4.3. Une négociation d'entreprise à l'ombre de la loi du groupe***

Dans le cas d'entreprises filiales d'un groupe, les NAO se déroulant au niveau de l'entreprise sont fortement limitées par les décisions du groupe derrière lesquelles la direction de l'entreprise peut s'abriter pour justifier le caractère limité de ses propres marges de manœuvre face aux organisations syndicales.

Cela se manifeste notamment dans le cas de **Moby**, où les négociations se déroulent au niveau de l'entreprise-établissement, en étant soumises aux indications de la branche professionnelle qui explicitent les grilles salariales, puis aux « bornes » d'augmentation fixées par le groupe. Mais, même si les marges de manœuvre ouvertes aux revendications sont ainsi limitées, ces négociations sont considérées comme les plus marquantes, mais aussi les plus

éprouvantes par le DS CGT, « parce que on parle vraiment du salaire ». Au sein de Moby, la part importante des cadres dans les effectifs conduit alors à une discussion centrée sur le partage entre augmentations collectives et augmentations individuelles. Ainsi, selon la DRH :

« Alors... en fait, bon, y a... la NAO, la négociation annuelle, ça c'est une obligation, donc la tendance, c'est quand même des augmentations individuelles et sélectives, c'est-à-dire que plutôt que de donner 100 à tout le monde, ben non, on donnera plutôt 200 à certains et 0 à d'autres, donc sélectif... Les rotations, entre 2 augmentations, on est à plus de 3 ans, grosso modo... La dernière augmentation collective doit dater... oui, 4 ans... »

Dans ce contexte, les organisations syndicales ne se font véritablement entendre que lorsqu'elles réussissent à arriver à une position intersyndicale, selon le DS CGT :

« Nous, tous les ans, on demande qu'il y ait une augmentation, à chaque fois, pour tout le monde. Il y a ça, l'augmentation, par rapport à l'égalité hommes / femmes, le pourcentage, le pourcentage qui doit être pris en compte, par rapport à la masse salariale... Il y a plusieurs critères par rapport à cette NAO, et donc aussi l'égalité de salaires. Il y a aussi les augmentations individuelles (...). Donc on fait nos propositions, et la direction, après, revient vers nous en disant que ça, ça peut se faire, ça, ça ne peut pas se faire, et après, on argumente encore dessus... Savoir si la direction ne peut pas faire un autre effort. Et justement, toutes les fois où ça a été entendu, par la direction, c'est quand il y avait une union. Une union syndicale, qui se faisait, et... Notamment pour l'augmentation pérenne des bas salaires, on a fini par s'entendre, tous, et la direction a entendu nos arguments ».

Le partage entre augmentation individuelle ou collective constitue un point sensible dans le cadre des négociations, notamment face à une direction souvent plus ouverte à des augmentations individuelles, mais également entre des organisations syndicales ayant des avis divergents selon leur tradition et positionnement.

Le poids pris par les orientations du groupe sur les négociations tient en grande partie à une forme d'asymétrie d'informations. En effet, la DRH entend s'en tenir à ces orientations. Face à cela, les organisations syndicales ont du mal à construire leurs revendications, dans la mesure où elles ne disposent pas de toutes les informations sur les comptes du groupe et la répartition des marges entre les filiales. Finalement, comme le souligne le DS CGT :

« On connaît pas les montants de l'enveloppe, en fait. Donc c'est difficile de négocier, quand on connaît pas... »

Ainsi, la difficulté de la négociation tient à ce que la direction s'engage dans les échanges avec une enveloppe fixée au niveau du groupe, en regard notamment des résultats des différentes filiales, alors que les organisations syndicales ne connaissent pas cette enveloppe tout en sachant qu'elle existe. La seule possibilité de peser pour celles-ci consiste alors à arriver à une position intersyndicale, seule à même de conduire la direction à revenir, quoique dans certaines limites, sur sa propre position.

Dans le cas de **Cavalerie**, la NAO sur les salaires s'inscrit dans la dynamique de construction de la filiale au sein d'un groupe national Rho Machin, contrôlé lui-même par un groupe scandinave Nu Machin. Il en résulte un processus dans lequel les NAO du groupe Rho Machin révèle le niveau d'augmentation concédé par le groupe Nu Machin, sur lequel se calent alors les négociations au sein de Cavalerie. L'enjeu est alors de trouver un objet pour une négociation fortement contrainte par les groupes auxquels se trouve rattachée la filiale :

« 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 de 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 ? » (RD)

Ainsi, l'accord 2019 conduit au résultat suivant :

« Au 1er février 2019 l'ensemble des salariés concernés bénéficie d'une augmentation générale de salaire de 1,7 % de la base 35 h 00. Un budget de 0,8 % du montant brut, en base 35 h 00, est alloué aux augmentations individuelles liées ou non à une promotion à intervenir dans le cadre du processus de comités carrière mis en œuvre au titre de l'accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du 1er juillet 2013. »

Au titre des « épices », la négociation donne lieu également, parallèlement à l'accord salaire, à un aménagement de l'accord QVT, ouvrant droit au versement des jours RTT non pris. De plus, la Prime Exceptionnelle de Pouvoir d'Achat (PEPA dite « prime Macron ») pour les catégories concernées, s'accompagne d'une prime pour les catégories dont les salaires excèdent le montant ouvrant droit à la PEPA. La rapidité de la négociation est appréciée par certains DS qui déplorent cependant la faible marge de manœuvre que cela laisse aux acteurs, d'autres y voient une perte de temps, compte-tenu du caractère mécanique introduit par la transposition de l'augmentation obtenue au niveau de Rho France. Enfin, certaines OS revendiquent un « talon » pour l'ensemble du personnel, y compris les cadres, sans avoir eu gain de cause en 2019. Mais, la négociation contraste ici avec ce qui se dégage des autres cas observés, par son absence de théâtralité. Cela tient en grande partie à ce que la négociation sur les rémunérations se joue moins dans les NAO, que dans le développement des carrières individuelles discuté notamment dans le cadre de l'Observatoire de l'Égalité de Traitement permettant une discussion du résultat des « comités de carrière » prévus par l'accord GPEC.

### **Conclusion : sous la centralisation, des formes contrastées d'agrégation de l'entreprise**

L'entreprise apparaît comme une catégorie ouverte dans le droit de la négociation collective, en s'entendant tout autant, sous le terme « accord d'entreprise », de l'établissement,

de l' « entreprise » à proprement parler que du « groupe ». Cela suggère que, le plus souvent, l'établissement constitue l'unité élémentaire de l'entreprise, elle-même étant potentiellement filiale d'un groupe. Il en résulte que l'établissement, terrain de l'enquête REPONSE, apporte un point de vue plus ou moins éloigné à l'égard de négociations conduisant à des « accords d'entreprise », selon qu'il soit ou non le lieu du siège d'une entreprise ou d'un groupe, en fonction d'une pratique de la négociation conférant plus ou moins d'autonomie à l'établissement. L'analyse des données de REPONSE présentée dans le chapitre 3 montre l'importance de cette structuration de l'entreprise en établissement/entreprise/groupe, par la mise au jour de classes qui, loin de se fonder sur des thématiques de négociation, font apparaître un jeu sur les niveaux, de l'absence de négociation, à la négociation en surplomb de l'établissement, en passant par la négociation locale au niveau de l'établissement et la négociation articulant établissement et surplomb (entreprise/groupe). Les enquêtes monographiques ont permis de préciser cette typologie, en dégagant ce qui se joue dans les niveaux supérieurs à l'établissement, c'est-à-dire l'entreprise éventuellement filiale d'un groupe. Cette analyse fait donc apparaître l'importance de la hiérarchisation groupe, entreprise/filiale et établissement dans les différentes configurations de la négociation dite « d'entreprise ».

Le regard sur les accords et les négociations considérés comme marquants par les acteurs de la négociation au niveau de l'établissement suggère de voir comment l'éloignement de la négociation à l'égard de l'établissement conduit à désamorcer le caractère potentiellement tendu des négociations, lorsqu'elles se déroulent au niveau de l'établissement. En effet, dans la configuration d'une négociation locale, les NAO sur la rémunération se révèlent relativement conflictuelles, dans la mesure où elles conduisent à mettre en regard la rémunération avec les autres négociations sur les conditions de travail, comme notamment l'organisation du temps, et à faire de la mobilisation des salariés un levier pour les négociateurs syndicaux. Les organisations syndicales peuvent alors se fonder sur une relation directe avec les salariés, dans une activité de communication qui les met à même de porter les demandes de ceux-ci à travers les revendications présentées à la direction de l'établissement. Inversement, l'éloignement de la négociation à l'égard de l'établissement rend l'activité syndicale plus complexe, en impliquant la coordination de plusieurs établissements tant dans la collecte de l'opinion des salariés et son agrégation à un niveau supérieur à l'établissement, que dans l'organisation de mobilisations collectives ancrées dans l'établissement. Mais, au vu des accords marquants qui se dégagent alors, il devient possible de dégager des formes spécifiques d'agrégation de la négociation.

De ce point de vue, les accords de compétitivité – qui relèvent aujourd’hui de la catégorie large des « accords de performance collective » – correspondent à des accords concentrant un ensemble impressionnant de thématiques et susceptibles, dès lors de prendre des proportions impressionnantes, parfois plus d’une centaine de pages. Ils apparaissent comme une innovation institutionnelle majeure, qui s’est affirmée dans la loi du 29 mars 2018, par l’aménagement de l’article L. 2254-2 (Cavat 2020). Dans l’ordonnancement du Code du travail, ces accords se caractérisent moins par leur objet, devenu très large par suite de la fusion des accords de maintien de l’emploi (loi de 2013), de mobilité interne à l’entreprise et de développement de l’emploi, que par leurs effets sur le contrat de travail. En effet, selon régime normal des accords collectifs définis par l’article L. 2254-1,

« Lorsqu’un employeur est lié par les clauses d’une convention ou d’un accord, ces clauses s’appliquent aux contrats de travail conclus avec lui, sauf stipulations plus favorables. »

Pour les accords de performance collective, le refus des modifications éventuelles du contrat de travail par le salarié équivaut à un licenciement.

Leur négociation au niveau d’un groupe permet alors un ajustement des conditions de travail dans les filiales et les établissements, jusque dans les stipulations du contrat individuel de travail, en limitant le risque d’un mécontentement social par une négociation éloignée des établissements. Parler de « performance » inscrit alors ces accords dans un registre de compétition, impliquant un effort relatif aux efforts consentis par les concurrents dans une logique d’adaptation aux fluctuations du marché, en pouvant conduire sous une forme extrême – et risquée pour la paix sociale – à une diffusion de la compétition dans les filiales et les établissements que limite, cependant, le risque d’une exacerbation des mécontentements.

Par rapport à ce processus de normalisation des conditions de travail reposant sur une forme de flexibilité interne du travail préparant parfois une flexibilité externe, la logique statutaire que révèlent certains accords d’entreprise tend stabiliser la dimension salariale sous la forme d’une classification des salaires, ou du moins des minima salariaux. Elle contribue ainsi à définir l’entreprise, de l’établissement au groupe, par une référence commune à tous les salariés concernés susceptible d’entretenir un sentiment d’appartenance à une même collectivité. Elle opère moins par la voie d’une normalisation générale des conditions de travail, que par une harmonisation des conditions de rémunération, dont témoigne l’existence, chez **BigTP**, d’un « accord d’harmonisation » pour intégrer différentes filiales, ou encore le souci d’une « convergence » entre les salariés issus d’entreprises différentes dans le cas de **Cavalerie**, en contribuant à distinguer les négociations sur d’autres thématiques telles que le temps de travail, la qualité de vie au travail ou l’égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Certes, là encore, la centralisation contribue à désamorcer les tensions liées à la reconnaissance du travail, et des salariés, en dessinant une cohérence entre la négociation d'entreprise et une négociation de branche pouvant être prise, en l'absence de négociation dans l'entreprise, comme le lieu véritable de la négociation (dans le cas de **SmallTP**). Mais, loin de conduire à une inquiétude générale sur l'emploi, en accompagnant une forme d'extinction du dialogue social dans l'établissement, la logique du statut tend à simplifier la négociation salariale en la ramenant à la valeur du point et en ouvrant le débat, au sein de l'établissement comme lieu du travail, sur les promotions et l'horizon de carrière qui accompagnent le sentiment d'appartenance du salarié à une collectivité. Il y a lieu, malgré tout, dans ce cadre statutaire, de ne pas aller jusqu'à voir dans cette logique statutaire la base de l'« entreprise harmonieuse » à la manière dont on parle en Chine de « société harmonieuse ». En effet, cette logique n'est pas exclusive d'une dimension disciplinaire exercée par la hiérarchie, selon une forme de reconnaissance négative pour faire face aux comportements abusifs auxquels peut donner le lieu le travail, comme dans le cas des EHPAD. Elle porte également en elle la menace d'une anomie, résultant d'une distinction entre cadres et non-cadres qui peut devenir une fracture, comme chez **Fondation**, entre des chercheurs soumis à une évaluation individuelle et des personnels « supports » ramenés à un statut collectif laissant peu de place à la reconnaissance du mérite personnel.

Enfin, en prenant une dimension marquante dans les entretiens, les accords de dialogue social font apparaître le caractère problématique d'une participation démocratique du personnel. Cela peut tenir à une vision négative des institutions représentatives du personnel, comme perte de temps conçu comme une denrée rare, soit pour des directions confrontées à une forme de sous-emploi chronique dommageable aux prestations de l'entreprise, soit pour des salariés investis dans une activité personnelle mise au cœur de la performance de l'entreprise. Ainsi, dans le cas de **Dépendance**, la fusion des Institutions Représentatives du Personnel apparaît comme l'occasion de récupérer les parts d'« équivalents temps plein » que représentent les heures de délégation. La course à la publication dans une revue prestigieuse, qui s'accompagne de la recherche des moyens pour des recherches permettant d'y arriver, conduit à une forme de désinvestissement des chercheurs, chez **Fondation**, à l'égard des droits collectifs du personnel allant jusqu'à la désertion des IRP et des négociations, en dehors de la participation aux comités d'évaluation scientifique (COMES). Cette forme de désertion prolonge les effets d'un statut axé sur la valorisation du mérite, exacerbant une activité – la recherche – où la place prise par le projet individuel est difficilement compatible avec un investissement collectif (Boisard, Didry et Younès 2016). Mais, le caractère problématique de

l'organisation des IRP peut tenir à la difficulté même de cerner une organisation spécifique de l'entreprise. Ainsi, la dispersion du personnel liée à une activité faisant une place importante à la prestation de service du salarié dans une entreprise cliente rend difficile, chez **Digital Consulting**, une représentation même de l'entreprise, autrement que comme entreprise « virtuelle » appréhendée à partir de *business units*. Dans le cas de **Réseaux**, la difficulté tient à une focalisation sur les activités commerciales conduisant à distinguer les agences – groupées dans des établissements géographiques – et les services supports, groupés dans des établissements transverses.



### Introduction

Ce chapitre illustre des réflexions conclusives qui peuvent surgir à la suite de la recherche collective et les étapes des traitements quantitatifs et de la réalisation des monographies. Il s'agit d'un regard hétérogène, porté par plusieurs personnes de l'équipe de recherche, modelé par le partage des considérations sur le rôle central de l'acteur associé à l'« entreprise » dans le cadre du dialogue social et les négociations collectives.

Notre analyse veut restituer quelques éléments capables d'évoquer les lignes de force à partir desquelles se déploie la négociation collective et plus largement s'articule le dialogue social. Les données de REPONSE, complétées par les traitements statistiques et les monographies, ont permis de formuler plusieurs configurations typiques de négociation qui restituent des images des diverses entreprises traversées par ces processus sociaux. L'attention aux formes et aux pratiques de négociation permet de mieux focaliser les sources de la prise de décision et les rapports de force qui se dégagent dans le terrain du dialogue social où convergent des intérêts souvent divergeant entre employeurs et organisations syndicales, et où il intervient également le droit à détailler périodiquement règles et modalités pour son fonctionnement.

Nous articulons le chapitre à partir de quatre mouvements de réflexion.

Dynamique	Acteurs	Moyens	Imprévus
Stratégie/tactique	Mobilisations/conflits	BDES	Covid-19

Le premier paragraphe<sup>105</sup> se concentre sur la dynamique qui se dégage à partir de l'ouverture des négociations. Ce moment, comme lors de la séquence de départ du tango où les rôles sont figés avec celui qui conduit et l'autre personne qui suit, permet de noter également la question des rapports de force (selon la tradition c'est l'*homme* à conduire et la *femme* à suivre).

La position de l'employeur dans le cadre de négociations, occupe une position similaire, car il est placé en position d'initiative par le droit du travail compte tenu des obligations qui lui incombent. Les travaux monographiques permettent d'éclairer nombreuses situations où

---

<sup>105</sup>. Contribution proposée par Denis Giordano et Claude Didry.

l'employeur organise et planifie la négociation dans l'entreprise, montrant les dimensions stratégiques de son activité en la matière. Cela suggère de reprendre le couple conceptuel stratégie/tactique élaboré par de Certeau (1980), dans la mesure où cet appareillage conceptuel se révèle utile pour analyser les marges de manœuvre des acteurs dans une situation asymétrique ne se ramenant pas à une structure imposant la *discipline* des dominants aux dominés. En effet, de Certeau entend critiquer la conception d'un ordre social conçu dans Foucault (1993 [1975]) autour de la figure du panoptique établissant la surveillance d'une population par un pouvoir carcéral ou celui de l'employeur. De plus, il présente l'intérêt de souligner l'importance des lieux (ou des périmètres) et des temps (ou des calendriers et des rythmes) en trouvant un écho particulier dans une analyse de la négociation d'entreprise qui entend explorer les périmètres de l'entreprise, ou encore tenir compte du déroulement des négociations dans le calendrier répondant à l'obligation de négocier annuellement sur certaines thématiques. Dans ce cadre, la dynamique des négociations fait apparaître la réponse tactique des organisations syndicales, dans un espace et un calendrier qui leur sont fixés par l'employeur, sur la base des éléments tirés de leurs échanges avec les salariés, en pouvant jouer le cas échéant sur une capacité plus ou moins importante à organiser leur mobilisation.

La deuxième contribution<sup>106</sup> reprend les quatre configurations de négociation proposées par le traitement quantitatif des données des établissements REPONSE et se concentre sur les effets de l'importance prise progressivement par les niveaux du groupe et de l'entreprise comme lieu de décision (souvent au détriment de l'établissement) en s'éloignant ainsi du lieu du travail et des conflits qui peuvent s'y nouer. Le questionnement engagé à partir des monographies vise à saisir comment la structuration de l'entreprise qui s'y révèle, influe sur les dynamiques des conflits du travail, à partir d'une attention aux acteurs de la négociation : employeur, organisations syndicales et salariés.

Le point de départ est le constat de la position stratégique de l'employeur, en soulignant comment celui-ci joue de la structure capitaliste pour organiser la négociation au niveau le plus favorable aux intérêts de l'entreprise. Les formes prises par la centralisation de la négociation – compte tenu de la complexité des structures de l'entreprise – affectent les marges de manœuvre des négociateurs, en conférant aux représentants des employeurs un pouvoir de décision accrue, mais en éloignant les organisations syndicales de leurs ancrages locaux liant une connaissance fine des demandes des travailleurs à une capacité de mobilisation.

---

<sup>106</sup>. Proposée par Juan Sebastian Carbonell.

La troisième contribution<sup>107</sup> s'intéresse ainsi aux instruments et aux pratiques informationnelles de la négociation collective, en revenant sur la construction, les usages et les critiques de la BDES, créée en 2013 par la loi de sécurisation de l'emploi en devenant obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. La BDES apparaît ainsi comme un complément des informations que les représentants du personnel tirent des réunions des IRP, en s'appuyant éventuelle sur l'intervention d'experts économiques.

Cette contribution envisage les pratiques de production et d'appropriation de l'outil de la BDES, soit comme instrument d'objectivation de la prise de décision en termes stratégiques, soit comme élément qui reproduit une hiérarchisation entre les différents niveaux de l'entreprise. La voix des délégués censés s'approprier de l'outil et ses contenus permettent d'articuler un regard critique sur les modalités de fonctionnement et recours à cette base de données.

Enfin, la recherche qui fait l'objet du présent rapport a pu se confronter à l'imprévu comme moment capable de révéler les lignes de force et les marges d'ouverture à la collaboration présente parmi les acteurs de la négociation collective. Notre recherche s'est confrontée, comme tout le monde pendant l'année 2020, avec l'irruption de la pandémie de la covid-19 qui a bouleversé le monde du travail et le fonctionnement quotidien des entreprises. Le rapport à l'imprévu et les formes d'adaptation mises à l'œuvre par les entreprises sont ainsi le sujet de cette contribution qui veut souligner le rôle du dialogue social dans les moments de nécessité d'action face à l'impondérable et de remise en premier plan des conditions d'hygiène et de sécurité.

Les initiatives au sein de quelques entreprises où nous avons pu recueillir du matériel, sont présentées à partir de trois cas de figure en fonction du caractère plus ou moins essentiel des secteurs d'activité dans le contexte pandémique. De la nécessité d'assurer une continuité du service et du travail dans les secteurs dits essentiels à la séquence chômage partiel – protocoles de sécurité renforcés pour la réouverture, jusqu'à la mise en place d'un télétravail complet dans l'urgence pour les activités professionnelles capables de fonctionner en distanciel.

---

<sup>107</sup>. Proposée par Vincent-Arnaud Chappe.

## **Comment faire face aux stratégies de la direction ? Action syndicale et engagement tactique<sup>108</sup>**

### *1. Choisir les lieux et les temps : le pouvoir d'initiative*

#### *1.1. Les lieux de l'articulation du dialogue social*

La négociation collective d'entreprise, notamment sur les thèmes obligatoires, confère à l'employeur une responsabilité dans son organisation. Le sujet à l'origine de tel processus social basé sur le dialogue et le compromis est la figure qui gère une ou plus collectivités de travail et l'organisation productive. L'existence d'une asymétrie associée au déroulement du dialogue social voué à la rédaction des textes de négociation collective concerne plusieurs dimensions. Il est d'abord une conséquence de la structuration des lois, avec l'obligation de convocation des négociations obligatoires qui pèse sur l'employeur, comme explicitée par l'article L2242-1 du Code du Travail<sup>109</sup>. Le droit souligne surtout le pouvoir d'initiative à l'apanage de l'employeur. Ce dernier possède ainsi la responsabilité du respect de l'obligation et la faculté de décider (même de manière temporellement limitée) de l'exercer à sa discrétion. La possibilité pour les organisations syndicales représentatives au sein de l'établissement de convoquer des négociations pourtant obligatoires, s'ouvre après douze mois d'intervalle de la précédente. Le premier pas pour commencer une négociation est donc – comme pour les blancs dans le jeu d'échecs – dans les mains de l'employeur qui convoque les partenaires sociaux pour entamer les réunions de dialogue en disposant d'un certain degré d'appréciation.

De plus, dans les structures entrepreneuriales complexes, la partie employeur a des marges d'autonomie dans le choix du niveau préféré où négocier : au niveau central du groupe/entreprise, dans les filiales géographiquement distinctes ou, enfin, à l'échelle de l'installation élémentaire de travail (l'établissement). C'est notamment le cas après la réforme de la loi du 8 août 2016/1088 qui a ouvert le champ de la déclinaison des accords collectifs, en posant les deux niveaux d'entreprise et de groupe comme légitimes pour la rédaction de la négociation, sous réserve de certaines adaptations. Le niveau de groupe peut ainsi devenir le lieu de négociation des thématiques obligatoires de la négociation collective, une fois qu'un accord de méthode détaillant la procédure est signé au niveau de groupe selon l'article L. 2232-

---

<sup>108</sup>. Par Denis Giordano et Claude Didry.

<sup>109</sup>. « Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur engage chaque année une négociation sur les matières prévues par le présent chapitre. A défaut d'une initiative de l'employeur depuis plus de douze mois suivant la précédente négociation, celle-ci s'engage obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative ».

33. Les entreprises sont également dispensées d'engager une négociation obligatoire lorsqu'un accord portant sur le même thème a été conclu au niveau du groupe.

Cette marge d'autonomie concerne également la portée des décisions qui sont négociées, un accord réalisé au sein du groupe peut s'appliquer de manière univoque auprès de toutes les installations ou peut devenir l'objet d'une déclinaison à l'échelle locale finalisée grâce au dialogue social local. La négociation collective se déroule donc dans des lieux et des niveaux spécifiques sous l'impulsion de la direction et suit des rythmes et des temporalités récurrentes, entre les négociations ayant une périodicité annuelle et celles à réaliser toutes les trois ou quatre années. Le calendrier des négociations, notamment dans les structures plus grandes et ayant déjà une expérience dans la négociation, est souvent établi à l'avance et selon des étapes récurrentes, comme on a pu voir dans l'analyse de cas monographiques.

Le lieu, considéré en tant que le périmètre de l'instance où sont prises les décisions qui concernent les établissements, et le temps, ou mieux, le calendrier et les rythmes des négociations nous semblent deux éléments capables d'offrir une appréciation des formes du dialogue social, notamment pour souligner les rapports de force sous-jacents à ce processus social. Ces deux éléments composent notamment le contexte d'ouverture des négociations collectives, sous l'impulsion de l'employeur. Dans cette situation, il est ainsi possible de qualifier sa position en tant que force d'initiative, à minima lors du début des discussions. L'employeur a donc la possibilité de déployer une stratégie (grâce à la capacité de choisir le terrain et le temps) pour s'engager dans le moment des négociations.

Les négociations se déroulent souvent à partir du reflet de l'articulation de l'entreprise. Une structure centralisatrice s'accompagne à une négociation supérieure, pendant qu'une autonomie d'organisation d'un établissement peut facilement donner lieu à une négociation locale. Cet « emboîtement » entre structure de l'entreprise et périmètres des négociations porte à donner par acquis le choix du terrain sur lequel agissent les décisions concertées. Le choix du niveau légitime pour la négociation collective, notamment s'il n'est pas coïncident à l'établissement, implique la nécessité d'une coordination entre plusieurs instances des représentants du personnel et des organisations syndicales pour suivre le dialogue. Le travail monographique nous a conduit à considérer avec attention l'articulation et l'organisation de ces instances chargées de la réalisation des accords de négociation, notamment lors des complexes structures où un établissement (notre unité d'analyse) est inclus dans une architecture de plusieurs niveaux dans un groupe. Parmi les établissements enquêtés qui font partie des groupes, plusieurs illustrent des tensions face à une centralisation de la négociation (comme chez BigTP-Pont, Réseaux, Rectangle ou encore Zinc) qui affecte les marges d'action et la

légitimation des délégués ancrée sur le terrain des établissements, outre que pour les organisations syndicales et les participants aux négociations collectives.

La centralisation de la négociation implique des difficultés dans la force de proposition des IRP, pendant que l'enracinement dans les établissements constitue une ressource centrale pour construire un rapport de force capable d'avoir une influence à l'échelle des négociations, même si se déroulent à un niveau central. La capacité de mobilisation des salariés, et éventuellement la capacité de créer à l'occurrence de convergences entre OS représente souvent l'horizon d'action le plus efficace pour les délégués des établissements. Même dans la logique de coordination à l'intérieur de la structure syndicale, la prise et l'audience à l'échelle locale résultent cruciales pour porter la « voix » des salariés dans les autres instances de négociation pour se faire entendre.

Chez **BigTP**, par exemple, on assiste à une double tendance de centralisation du dialogue social : d'une part une plus forte influence du niveau de groupe et de l'autre un éloignement géographique progressif de la filiale et de ses prérogatives, notamment lors des NAO. Dans ce cadre, les délégués élus au sein de l'établissement Pont se trouvent marginalisés, soit face aux enjeux négociés ailleurs, soit dans le rapport aux mandantés de leur même organisation syndicale. Un exemple est le choix du délégué du syndicat FO du groupe de préférer un engagement dans la fédération locale, comme conséquence du manque d'intégration dans le système de représentation de sa propre organisation.

L'éloignement de l'établissement Pont des lieux de négociation collective et de prise de décision chez BigTP s'illustre en plusieurs modalités. La présence réduite des mandantés de l'établissement dans les instances de filiales comporte une mise à l'écart des besoins et des urgences spécifiques de chaque établissement. Dans une logique du groupe, les priorités sont données à une vision d'ensemble, notamment au niveau financier et dans un horizon temporel large discuté au sein des négociations de groupe. Certains aspects comme les aléas économiques d'un établissement, tout comme des questions d'installation ou de disponibilité de moyens (la vétusté des camions pour exemple), n'intéressent guère dans une logique mondiale, mais sur le terrain, et – notamment en cas de difficultés économiques – alimentent chez les salariés une crainte de réduction des effectifs.

L'analyse des relations sociales au sein de l'établissement a permis également de souligner une individualisation croissante des formes de gestion des ressources humaines, mais également des demandes des salariés. Cette individualisation à l'intérieur d'un collectif de travail se manifeste dans le choix de la direction de privilégier les augmentations individuelles selon des paramètres discrétionnaires, valables également lors du choix des promotions. À

l'échelle des salariés, cette stratégie a porté à une réduction dans l'intérêt envers les organisations syndicales et une diminution des capacités de mobilisation des salariés. Toujours selon leur témoignage, les délégués syndicaux font face à des difficultés dans la construction d'un rapport de force face à la direction et dans la capacité de déclencher une grève. La situation de BigTP illustre les conséquences d'une progressive centralisation de la décision associée au dialogue social local qui implique une perte de crédibilité et d'initiative des organisations syndicales. L'influence de la dimension locale se liquéfie au sein de la perspective de groupe. Pour les représentants au sein des établissements résulte ainsi plus difficile se faire étendre par la direction et notamment illustrer des résultats concrets aux salariés ou les mobiliser pour des actions.

Dans un groupe ayant une articulation complexe comme **Réseaux**, la centralisation et concentration des pouvoirs de négociations conduit les enquêtés au sein de l'établissement à faire état d'un dialogue social de faible qualité. Les représentants des organisations syndicales ressentent une réduction de la fonction des instances à la seule information et consultation formelle, sans disposer d'une véritable force de proposition. Cette sensation s'est d'ailleurs amplifiée après le passage au CSE. Le manque de prise des délégués dans le terrain plus local, pousse l'un d'entre eux à considérer l'appel à la grève comme le meilleur moyen de négociation pour essayer d'être étendu.

Dans le cas de **Rectangle**, les logiques centralisatrices de la négociation promues par la direction ont concerné les établissements du groupe, notamment lors des accords de compétitivité focalisés sur l'organisation du travail signés pendant de périodes de crise. Face à cette stratégie de la direction, les responsables syndicaux de l'établissement cherchent de valoriser leur présence locale et regrettent le fait que les salariés aient du mal à se saisir localement des enjeux des négociations qui se déroulent en central.

Au sein du groupe **Zinc** la négociation est fréquente et la production d'accords consistante. La négociation se décline en un double niveau : de groupe, ayant un rôle prépondérant et d'établissement (site de Manga) où ont lieu des adaptations des accords. Les organisations syndicales ont des interprétations différentes à propos du niveau plus important où mener les négociations. La CFDT mise sur la négociation de groupe pour des revendications (notamment salariales) associées à de soucis d'équité entre les établissements. La CGT a choisi l'implantation locale et la construction d'un rapport de force au niveau d'établissement comme articulation principale de sa mobilisation.

## 1.2. Les rythmes des négociations

Les temporalités du processus de négociation sont elles aussi profondément influencées par l'existence d'obligations récurrentes qu'imposent « le tempo » des négociations : il s'agit donc de celles obligatoires et annuelles, notamment au sujet des salaires et celles qui ont lieu toutes les trois ou quatre années selon les différentes échéances. Les logiques de négociation, notamment de groupe, peuvent également jouer un rôle dans le recours soit à une temporalité plus longue des accords, soit à poursuivre une logique annuelle où traiter une pluralité de sujets en plus des augmentations salariales obligatoires.

La direction procède souvent fixant un calendrier pour se confronter aux multiples négociations sur des thématiques différentes. Cette planification permet aussi de mettre en place des formes ritualisées des négociations. Pour exemple peuvent se mettre en place de plans de compensation entre sujets qui peuvent aider à une gestion moins conflictuelle des négociations. Comme nous avons rencontré lors des certaines monographies (Western, Dépendance ou BigTP par exemple), le choix de traiter tel ou tel sujet révèle une volonté d'articuler un dialogue capable de s'étendre sur différentes négociations en réduisant la fragmentation des sujets et en permettant d'adopter une logique de « compensation ». Dans ce cadre la négociation annuelle sur les augmentations salariales peut donc être fixée avant celle sur les composantes accessoires du salaire, pour permettre un deuxième temps de rattrapage aux représentants syndicaux éventuellement insatisfaits.

Le cas de **BigTP** s'inscrit typiquement dans ce cas de figure. Une fois réalisées les négociations annuelles sur le salaire, la direction discute en rapide succession les éléments accessoires, notamment les indemnités de déplacement<sup>110</sup>, le panier-repas et les frais kilométriques. Ce choix permet d'impulser des logiques de compensation pour réduire les mécontentements des salariés et éviter des mobilisations collectives contre la direction. Selon les délégués, ces thématiques accessoires au salaire permettent, lors des NAO, une plus grande ouverture de la direction aux propositions d'augmentation et de requalification formulées par les OS.

Disposer de la prérogative de fixer un calendrier des travaux implique d'emblée une vision d'ensemble des négociations avec une anticipation des enjeux et des potentiels points de blocage. La « partie employeur », ayant la possibilité de mener l'initiative, peut donc marquer avec son empreinte la temporalité des négociations. C'est le cas chez **Dépendance**, où les délégués ont attendu pendant des mois l'ouverture des négociations salariales par la direction.

---

<sup>110</sup>. Parmi ces indemnités, celle de « grand déplacement » journalier peut arriver à 100 euros par jour.

Leurs demandes de renseignement auprès des DRH des établissements ont été longuement repoussées évoquant le choix de la direction. En effet les marges de négociation sont plutôt serrées, avec la direction qui s'aligne sur les augmentations fixées au niveau de la branche sans une logique de progression<sup>111</sup>. Reporter dans le temps la date des négociations peut permettre de trouver un moment opportun pour minimiser les éventuelles déceptions des salariés.

Chez **Western**, les temporalités de la négociation sont fragmentées par les étroites relations entre le niveau de branche et les décisions de l'entreprise. Les négociations sur les évolutions salariales réalisées par la caisse régionale s'échelonnent en deux temps : le premier au sein de la branche qui fixe le pourcentage des augmentations générales, le second à l'échelle locale où est répartie l'enveloppe globale dédiée aux augmentations individuelles. Les représentants syndicaux doivent donc se positionner et intervenir dans ces séquences liées à l'organisation et la répartition des niveaux de négociation.

## ***2. Entre stratégie et tactique : observer la négociation collective avec Michel de Certeau***

### *2.1. Le déploiement d'une stratégie d'entreprise*

Les exemples mobilisés précédemment montrent l'importance des lieux où se déroulent les négociations, dans leur concrétisation au sein des différents périmètres de l'entreprise. La direction tenue pour responsable de l'obligation de négocier par le législateur se doit donc d'organiser la négociation, en planifiant également les temporalités, ce qui lui laisse la capacité de choisir le temps et le lieu de la négociation.

L'initiative revient donc à la direction, de sorte que les représentants syndicaux, bien que libre et autonome dans leur activité, leurs convictions et leurs priorités, ne sont pas sur un pied d'égalité avec les représentants de la direction. Les monographies montrent plusieurs exemples de cette capacité stratégique que fait naître, pour l'employeur, l'obligation de négocier. Cette prérogative peut être rapportée, dans la pensée de Michel de Certeau, au concept de stratégie.

Dans son texte *l'Art de Faire, l'invention du quotidien* (1980), le philosophe indique plusieurs éléments qui permettent d'identifier une action stratégique. Il souligne en particulier l'importance de la *maîtrise de l'espace*, comme constitutive de l'agir stratégique qui se déroule pertinemment dans ce périmètre :

« J'appelle "stratégie" le calcul des rapports de forces qui devient possible à partir du moment où un sujet de vouloir et de pouvoir est isolable d'un "environnement". Elle postule un lieu susceptible d'être

---

<sup>111</sup>. Exception faite pour une évolution du 1 % lié à l'ancienneté.

circonscrit comme un *propre* et donc de servir de base à une gestion de ses relations avec une extériorité distincte. » (de Certeau, 1990, p. XLVI)

Cette définition de la « stratégie » peut être appliquée au monde des relations professionnelles, en étant entendue comme la capacité de l'employeur à déterminer, dans la mesure du possible, le lieu et le champ de la négociation. La notion de stratégie indique la relation asymétrique qui s'établit ainsi, par cette capacité, pour l'employeur de définir le niveau plus opportun pour lui où se tiendra la négociation, tout en disposant d'un ensemble d'informations de première main telles que les indicateurs de gestion.

« Le « propre » est une *victoire du lieu sur le temps*. Il permet de capitaliser des avantages acquis, de préparer des expansions futures et de se donner ainsi une indépendance par rapport à la variabilité des circonstances. C'est une maîtrise du temps par la fondation d'un lieu autonome. » (de Certeau 1990, p. 60)

Les motivations de ce choix se fondent sur une analyse de la situation en fonction des perspectives statistiques et financières dont l'employeur dispose à l'échelle de l'entreprise dans sa totalité. Le concept de stratégie semble bien ajusté à la situation de l'employeur ; des éléments de cette analogie se retrouvent dans ce passage de Serge Mboukou qui a longuement commenté la pensée de de Certeau :

« La stratégie conjugue des règles, des lois, une idéologie, des théories, des codes et des systèmes de valeurs officiels, des forces d'encadrement des parcours tendant à fonder, constituer et régir un système, un agencement, un ordre, un monde. (...) Les instances stratégiques sont des constructions qui se veulent régulières et où se définissent et se dégagent des lignes et directions envisagées et revendiquées comme claires. Pour ce faire, la stratégie est un lien où prévaut la force du calcul en vue d'une gestion fonctionnaliste de l'espace à contrôler. Il s'agit alors de soumettre théoriquement toutes les forces en présence à un ordre qui s'affirme comme lieu capital de gestion et de contrôle. La stratégie s'affirme comme volonté de mettre en place des logiques de canalisation des mouvements, des parcours et des trajectoires des individus et des collectifs. Elle a un besoin impérieux d'organisation et de construction d'un ordre. » (Mboukou, 2015, p. 3).

Cette analyse – un peu excessive dans sa vision de la stratégie comme capacité à soumettre « toutes les forces en présence » qui risque de laisser peu de place aux dimensions « tactiques » de celles-ci – rend bien compte de la situation de l'employeur lors de son engagement dans la négociation collective. En effet, elle met l'accent sur une vision qui s'affiche comme rationnelle par sa capacité à mobiliser des chiffres<sup>112</sup> et à se projeter dans une temporalité longue, avec des projets à réaliser et des objectifs intermédiaires. Attribuer à l'employeur une démarche stratégique dans la négociation permet de mettre en lumière des instruments confortant son pouvoir sur l'emploi des salariés. Il s'agit de la « force du calcul »

---

<sup>112</sup>. Comme lors des débats sur les statistiques de l'entreprise, dans leurs déclinaisons économiques et sociales notamment au sein de la BDES.

qui se manifeste à travers les usages d'indicateurs de gestion pour arriver à une vision globale de l'entreprise, et en tirer des « directions envisagées comme claires » par l'employeur<sup>113</sup>.

Cette capacité stratégique ne conduit pourtant pas à une élimination des conflits, des tensions et de possibles renversements de position. Envisager la position de l'employeur à partir du concept de stratégie implique d'abord de mettre l'accent sur l'anticipation et la projection dans le futur<sup>114</sup>, ainsi que sur l'espace dans lequel cette projection s'inscrit : les niveaux de l'entreprise, l'articulation de ses implantations productives.

La négociation se fonde alors sur la rencontre d'acteurs porteurs d'intérêts différents à concilier, en se présentant comme un processus dont le déroulement est influencé par le climat et les échanges dans lequel elle se réalise en préparant les convergences dont sortent des compromis ou des décisions partagées. Même s'il peut y avoir une forte différence d'appréciation entre les acteurs, l'entreprise peut fournir une référence commune comme base de confrontation. Mais l'un des problèmes est alors d'arriver à s'entendre ce que désigne l'entreprise, quel en est le périmètre, quelle est la valeur des indicateurs avancés dans les discussions pour envisager les conditions de travail du personnel envisagé dans le champ de la négociation.

La portée de la stratégie de l'employeur dans le cadre des négociations se confronte ainsi avec les organisations syndicales et les demandes des salariés (Giraud, 2013) qui, pour faire valoir leur point de vue, mobilisent différents répertoires d'action.

## 2.2. *Les lieux et les temps de la tactique*

L'existence d'intérêts divergents entre direction et délégués syndicaux conduit alors à envisager l'activité des syndicats dans l'entreprise en la rapportant au concept de « tactique », dans la conception de de Certeau :

« J'appelle tactique l'action calculée que détermine l'absence d'un propre. (...) La tactique n'a pour lieu que celui de l'autre. Aussi doit-elle jouer avec le terrain qui lui est imposé tel que l'organise la loi d'une force étrangère. Elle n'a pas les moyens de se tenir en elle-même à distance, dans une position de retrait, de prévision et de rassemblement de soi : elle est en mouvement « à l'intérieur du champ de vision de l'ennemi » comme le disait von Bulow, et dans l'espace contrôlé par lui. Elle n'a donc pas la possibilité de se donner un projet global ni de totaliser l'adversaire dans un espace distinct. Elle profite des « occasions » et en dépend, sans base où stocker des bénéfices, augmenter un propre et prévoir des

---

<sup>113</sup>. Cet aspect est souligné par Mboukou quand il se réfère à l'horizon de l'intervention stratégique : « Pour ce faire, elle a besoin de mettre en place des statistiques, des dénombrements, des décomptes, une rationalisation, des procédures et méthodes officielles qui se voudraient rigoureuses » (*ibidem*).

<sup>114</sup>. L'importance associée à la projection sur le futur de la vision stratégique est soulignée également par Corcuff et Sanier (2000). Ces auteurs mobilisant à leur tour les mots de Laurent Thevenot à propos des « menées stratégiques » composées par « une séquence d'interventions qui a un horizon temporel relativement long » (1996, p. 148).

sorties. Ce qu'elle gagne ne se garde pas. Ce non-lieu lui permet sans doute la mobilité, mais dans une docilité aux aléas du temps, pour saisir au vol les possibilités qu'offre un instant. Il lui faut utiliser, vigilante, les failles que les conjonctures particulières ouvrent dans la surveillance du pouvoir propriétaire. Elle y braconne. Elle y crée des surprises. Il lui est possible d'être là où on ne l'attend pas. Elle est ruse. » (de Certeau 1990, pp. 60-61)

Cette définition souligne à nouveau l'importance du rapport à l'espace : l'entreprise représente le terrain commun de la direction, des délégués syndicaux et des salariés, mais dans un périmètre établi par la stratégie de l'employeur comme représentant de l'entreprise (société, société-mère, holding...) désigné, en l'état actuel du droit, par les détenteurs du capital renvoyant au niveau du groupe. Les acteurs syndicaux y sont attachés par la représentativité que leur confère les suffrages de salariés eux-mêmes liés à l'entreprise par leur emploi, dont on a vu d'ailleurs la relative stabilité dans le chapitre 1. Cette stabilité des travailleurs dans l'entreprise suggère que les salariés ne sont pas dans un rapport de soumission à la discipline de l'employeur, comme le donne à penser le critère de la subordination juridique élaboré par la Cour de cassation dans les années 1930, mais bien plutôt dans un rapport de dépendance économique reposant de manière ultime sur la menace du licenciement les privant du moyen de gagner leur vie. Le travail se présente lui-même comme une activité tactique du travailleur se logeant dans la réglementation prescriptive de l'entreprise, mais requérant une capacité d'intervention de ce dernier en cas d'imprévu, de malfaçon, d'organisation, qui se manifeste aussi sous la forme de la *perruque* mentionnée par de Certeau. En cela, les *relations professionnelles* se fondent sur les collectivités de travail dans lesquelles le travailleur entre par la signature d'un contrat de travail et noue des relations avec les autres travailleurs dans un rapport de co-opération (Jeammaud 1989). Elles sont la base du libre exercice de l'activité syndicale, que vise à garantir la loi du 27 décembre 1968, et que complète la réforme des critères de représentativité par loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail. Ainsi, l'activité syndicale comporte une dimension tactique à l'égard de la stratégie de l'employeur, en se fondant sur le travail comme activité des travailleurs qui intègre elle-même un aspect tactique irréductible au pouvoir de contrôle de l'employeur.

De Certeau souligne ainsi que, malgré l'impossibilité de pouvoir choisir le lieu de la négociation pour discuter les stratégies autrui, il existe un espace pour une action « tactique ». Ces éléments peuvent être transposés à la description de la négociation collective et ses conditions. Les actions des représentants syndicaux se confrontent ainsi aux urgences que leur impose la direction, en fonction des perspectives de développement, de la conjoncture en tirant leur légitimité des suffrages que les salariés accordent à leur organisation dans l'élection du

CSE d'établissement. Dans le contexte actuel, les réformes récentes (loi « El Khomri » de 2016, ordonnances « Pénicaud » de septembre 2017 ratifiées par la loi de 2018) ont ouvert des champs nouveaux à l'action des employeurs, contribuant à éloigner la négociation et les IRP de l'établissement. Mais l'urgence sanitaire a bouleversé les certitudes et les horizons des entreprises dans de nombreux secteurs d'activité, en confortant la critique portée contre la disparition du CHSCT et en faisant apparaître le besoin d'une connaissance détaillée des procédures productives les plus infimes qui revalorise l'ancrage dans l'établissement au cœur de la légitimité syndicale.

Les négociations présentées lors des monographies offrent plusieurs exemples de situation obligeant les délégués à faire face à des initiatives des directions telles que des Plans de Sauvegarde de l'emploi et de projets d'Accords de Performance économique (comme dans les établissements automobiles étudiés), ou encore l'évolution des structures de l'entreprise, comme dans la fusion de filiales opérée au sein du groupe BigTP, qui ébranle l'horizon même du travail en mettant parfois en cause les emplois.

L'action des syndicats arrive ainsi souvent « en réaction » aux initiatives de l'employeur, comme lors des négociations salariales, où la présentation des montants demandés intervient dans le cadre d'une réunion organisée par l'employeur en attendant que les premiers échanges permettent d'appréhender les marges de manœuvre face aux propositions faites par ce dernier. Ces négociations manifestent également une asymétrie reposant sur la connaissance de l'entreprise, dans toutes ses dimensions – spatiale, productive et économique. La réalisation d'un volume important de production dans l'année précédant la NAO sur les salaires, peut être écartée par la direction sur la base d'une perspective – selon elle – inquiétante pour l'année à venir (comme chez Semi Prod). Des investissements immobiliers de grande envergure peuvent conduire à refuser toute demande de revalorisation salariale comme chez Dépendance.

Ici, selon les délégués des OS, la faiblesse des salaires est un problème majeur, aggravé par la volonté de la direction de ne pas s'engager sur ce terrain. Cela suscite la *critique* d'un DS pour tenter de débloquer le verrou que constitue l'argument de la stratégie d'investissement immobilier avancé par la direction du groupe au détriment de la participation des salariés aux bénéfices. Cela le met en position d'interpeller la direction d'un groupe – formellement « associatif » – sur une politique d'expansion capitaliste qui conduit à un manque de liquidité chronique, en revendiquant une pause dans cette stratégie pour ouvrir la négociation salariale. Ainsi, la *tactique* ne signifie pas un écrasement de la parole syndicale et se nourrit d'une *critique* informée, en étant ainsi en mesure de déconstruire l'argumentation de l'employeur.

Le cas de **Semi** illustre bien ce rapport au temps et notamment la possibilité pour les organisations syndicales de créer un *contretemps* dans les réunions de la NAO, à partir de l'indignation que produit chez les salariés le niveau d'augmentation des salaires proposé par l'employeur en 2019. Dans le cours de l'année précédente, le doublement du volume annuel courant de la production indique un niveau d'effort de la part du personnel, qui alimente une attente de reconnaissance salariale. Ces différents efforts n'ont pas été sans effet, notamment en termes de fatigue ou stress. Les organisations syndicales ont donc été surprises et déçues face à la proposition par l'employeur d'une augmentation de 1,5 % lors des NAO, d'ailleurs une des plus faibles des dernières années au sein du groupe. À partir de ce choc s'en est suivie une grève historique dans un établissement réputé pour le calme et le caractère constructif de son dialogue social<sup>115</sup>.

L'agir – tactique – des organisations syndicales cherche à interrompre le rythme imposé par la direction, pour obtenir une amélioration des conditions de dialogue lors des négociations conflictuelles. Un exemple de cette technique, appliquée à la séquence des négociations de branche, se retrouve chez **Western**. Ici, selon le représentant de la direction, l'inflation est le critère principal qui détermine les propositions côté employeur. Cette marge de manœuvre réduite affecte les négociations de branche, le représentant du syndicat d'entreprise (SE) raconte l'échec des négociations 2019 conclues par une décision unilatérale d'augmentation à 0,3 % de la fédération patronale. Suite à cet épisode, les organisations syndicales ont refusé de poursuivre le dialogue avec la direction jusqu'à obtenir le versement d'une prime de 700 euros pour les salariés. Cet épisode illustre la technique de la « chaise vide » de la part des organisations syndicales pour interrompre le rythme des négociations dans lesquelles ne trouve pas de satisfaction minimale à leurs demandes. Le refus de siéger offre un moyen de pression pour questionner la légitimité des décisions de la direction dans le terrain du dialogue social. La situation de **Western** souligne l'importance du maintien d'un espace d'échange ayant ses temporalités régulières pour poursuivre le dialogue social. Les organisations syndicales utilisent ainsi leur pouvoir de « désertion » comme outil de pression pour être prises en compte lors de leur marginalisation dans le cadre du déploiement de la stratégie entrepreneuriale. La grève des négociateurs se substitue à celle des salariés.

Ces exemples soulignent la confrontation entre une temporalité stratégique imaginée et souhaitée par la direction, avec son calendrier et ses échéances, et le rôle tactique des organisations syndicales, tout en essayant de reprendre la main en calant leur activité sur le

---

<sup>115</sup>. Sur la grève de Semi Prod, voir le chapitre 5 et la partie suivante de ce chapitre.

rythme des négociations. Mais, l'urgence des PSE et des restructurations en bouleversant la temporalité du travail rend plus difficile cette action tactique, perdant alors la capacité de bouleverser celle de la négociation.

Les mobilisations au sein des établissements peuvent également se déployer comme forces constituantes pour poser un sujet dans le cadre des négociations du dialogue social ; donc pour inscrire des problématiques au sein de l'agenda des négociations. L'exemple des grèves pour l'amélioration des conditions de travail et pour l'augmentation de salaire au sein des EHPAD, rencontrés lors de la monographie de Dépendance, s'inscrit dans ce cadre.

Ces deux déclinaisons du rapport au rythme des négociations, en interrompant ou en limitant la séquence stratégique de la direction ou en imposant un sujet pas forcément à l'ordre du jour comme priorité, illustrent les potentialités de l'agir tactique capable d'intervenir, modifier et plier les lignes de force qui souvent alimentent le dialogue social. Ce répertoire de ressources et de moyens peut être désigné, encore selon le vocabulaire de de Certeau, comme un art des faibles. Le terme de « faibles » ne conduit pas, pour autant, à considérer les salariés et les représentants syndicaux au sein des entreprises comme des « démunis ». Au contraire, leur action peut intervenir et changer la situation, mais pour le faire elle doit s'appropriier le cadre formel et normatif dans lequel elle intervient.

Le lexique de de Certeau se révèle ainsi heuristique par sa capacité à souligner tant les confrontations et les débats inhérents aux rapports de forces présents sur le terrain des relations professionnelles, que les potentialités d'inventivité de tous les acteurs qui le composent.

Les initiatives du personnel et des organisations syndicales s'insinuent ainsi dans un espace dont ils ne possèdent pas le contrôle, mais sur lequel ils peuvent s'aventurer en pesant, par une force de proposition et de critique, sur le cours de la négociation. C'est dans ce cadre que la tactique « crée un espace autre, qui coexiste avec la place dominante » selon Margot Leclair (2016 p. 16). Cela trouve un écho dans les pratiques d'ancrage des organisations syndicales au niveau de l'établissement, au contact des collectivités de travail. Dans le même temps, cela montre la difficulté, pour certaines organisations syndicales, à se projeter au niveau de l'entreprise et du groupe, malgré l'existence de coordinations intergroupe reconnues conventionnellement, là où d'autres tentent au contraire à étendre leur territoire, mais au risque de perdre le contact avec leurs bases.

Le cas de **Rectangle** révèle une activité quotidienne des organisations syndicales pour se légitimer et entretenir leur influence au niveau local, en relayant les demandes des salariés au niveau du groupe, lors des négociations qui s'y déroulent, ou, à l'inverse en évaluant leurs effets sur « le moral des troupes ». De plus, leur volonté est de relayer l'information entre le

niveau de l'entreprise et celui du lieu de travail, dans la mesure où les possibilités de négocier localement se sont réduites selon les délégués comme « peau de chagrin » en multipliant les initiatives pour informer directement les salariés. La CGT a notamment réalisé en 2018 un sondage aux portes des ateliers sur les négociations sur le salaire. Cet outil a permis d'apprécier l'ampleur du mécontentement des salariés sur les résultats de cette négociation<sup>116</sup>, mais n'a pas conduit à une mobilisation d'ampleur comme souhaité par les rédacteurs de l'appel à la grève. L'élément qui marque cet épisode est la volonté d'ancrer et valoriser une présence syndicale au plus près du personnel, pour mobiliser des outils d'information/consultation capables d'être utilisés lors des négociations. Dans ce cas, bien que la négociation se déroule au niveau du groupe, l'organisation syndicale marque son territoire au niveau de l'établissement comme lieu de la syndicalisation (très importante) et de l'information syndicale. Mais en dehors de la référence à une action commune avec la section de l'établissement voisin, la construction d'une vision syndicale au niveau du groupe paraît difficile et la coordination syndicale prévue par accord est peu mentionnée. La tactique vise ici en premier lieu la grève, mais peine à peser sur le cours des négociations dans une situation où les mobilisations s'essouffent. Inversement, d'autres organisations syndicales paraissent moins présentes sur le terrain de l'établissement, mais plus investies sur un autre terrain, celui des accords, tant par un souci de présence dans les négociations que par celui de veiller à leur mise en œuvre. Enfin, une certaine convergence intersyndicale semble se dessiner notamment face à un APC organisant la suppression de plusieurs milliers d'emplois à l'échelle du groupe, mais en se heurtant à la méfiance que crée pour les DS d'OS plus modérées, ce que ces derniers voient comme une forme de « sectarisme politique » affiché parfois par les DS d'OS plus radicale.

La capacité de se positionner et consolider une présence locale n'exonère pourtant pas de l'engagement sur les différentes négociations au niveau de l'entreprise. Au sein de **Zinc**, les syndicats (et en particulier la CGT) insistent sur un travail d'information et sensibilisation du personnel aux enjeux négociés ailleurs. En particulier, une campagne a eu lieu lors de la négociation (en cours dans la période des entretiens) d'une convention nationale de la métallurgie visant à renouveler la classification des postes<sup>117</sup>. En septembre 2018, un débrayage d'une heure visait à alerter le personnel sur la négociation d'une convention nationale de branche en tentant de surmonter l'indifférence habituelle pour « ce qui dépasse la feuille de

---

<sup>116</sup>. Sur 1 570 questionnaires, 80 % des répondants se sont dits mécontents sur le résultat des négociations sur les salaires.

<sup>117</sup>. Cette négociation était marquée, selon les délégués d'Alliage, par la pression de l'UIMM pour coter différemment les postes et réduire l'importance du diplôme.

paye », ce qui a débouché sur une sensibilisation des ingénieurs à l'égard d'une remise en cause des classifications. Inversement, dans le même établissement, la DS de la CFDT fait preuve d'un investissement important sur le terrain des accords, qui lui permet de participer aux négociations en meilleure connaissance de cause et, parfois, avec une combativité importante.

Cet exemple illustre des démarches diverses d'enracinement de l'action syndicale au niveau local, en conjuguant une connaissance approfondie des accords, avec l'appel à la mobilisation pour créer l'événement autour de négociations externes au groupe comme dans le cas de la négociation d'une convention de branche nationale, ou pour soutenir l'avancée des revendications dans les négociations. Pour les organisations syndicales, il s'avère donc important de construire un terrain favorable – un quasi « propre » dans les termes de de Certeau – comme le lieu du travail, en montrant leur capacité de relayer les demandes des salariés et leur efficacité dans la négociation.

Un autre rapprochement entre démarche tactique et action syndicale réside dans la multiplicité des acteurs qui agissent sur le terrain. Si la stratégie se nourrit du « besoin d'ordre et rationalité » selon Mboukou, la tactique a une tendance sinueuse et fragmentée. Cette caractéristique se manifeste par la diversité des acteurs présents du côté salarial dans la négociation. Les organisations syndicales constituent en effet un ensemble d'acteurs portant des valeurs et de conceptions de l'entreprise diverses, voire, parfois, contradictoires. Ce pluralisme de positions peut parfois être surmonté et, selon les thématiques ou les urgences, conduire à de formes d'intersyndicale pour faire face à la direction de l'entreprise lors des négociations, comme on l'a constaté chez Digital Consulting (lors de la mise en place conflictuelle du CSE) ou chez Semi-Prod.

Cependant, les traditions syndicales peuvent être également une source de fragmentation et de compétition qui fait obstacle à une unité d'action et ouvre la voie à une multiplication de positions tactiques en concurrence. Un exemple récurrent de conception différenciée de l'action syndicale concerne la question salariale, entre la défense d'une augmentation collective centrée sur le « talon », et celle d'une augmentation de l'enveloppe globale prévoyant des augmentations individuelles.

### ***3. Le dialogue social et le rapport stratégie/tactique***

L'emploi de la conceptualisation de de Certeau se révèle donc intéressant pour élaborer une approche analytique de la négociation d'entreprise au moins pour trois raisons.

En premier lieu pour la centralité des lieux, considérés en tant que périmètres de la négociation et champs de la mise en œuvre des accords. Cela s'avère également crucial pour analyser l'entreprise moins comme fonction abstraite de production, que comme regroupement de lieux de production plus ou moins dispersés. Ainsi, l'exploration de la négociation en « surplomb » conduit à identifier une pluralité de niveaux de négociation, entre le groupe, la société et l'établissement dans laquelle se déploie la démarche stratégique de l'employeur en matière de négociation. Détailler les déclinaisons des négociations selon les thématiques et, surtout, selon les niveaux où elles interviennent permet de mieux comprendre les priorités d'une entreprise et de mieux appréhender les formes d'organisation du travail qui s'y font jour.

Deuxièmement, cette attention à l'espace conduit à dégager l'importance de l'ancrage sur les lieux du travail pour les organisations syndicales, comme base de leur activité de représentation et de défense des intérêts des salariés. Face à l'importance de cet ancrage sur les lieux du travail pour l'activité syndicale, la fusion des IRP dans le CSE se traduit au contraire par un affaiblissement de la place prise par la question des conditions de travail prise en charge auparavant par le CHSCT. L'activité des OS consiste alors à maintenir leur présence sur les lieux de travail en prenant une dimension « tactique », qui vise d'abord à se tenir prêt à intervenir dans les urgences des lieux de travail<sup>118</sup>. Dans le même temps, ce choix « tactique » peut conduire parfois à un enfermement rendant difficile la communication avec les représentants des autres lieux de travail et une appropriation de l'entreprise à son niveau le plus large.

Troisième élément, la mobilisation du concept de tactique permet de consacrer de l'attention aux formes d'actions moins visibles qui font le quotidien des organisations syndicales. En effet, les activités des organisations syndicales ne se réduisent pas à l'animation de conflits collectifs et incluent une part importante de contacts réguliers avec les salariés, tant sur leurs postes de travail, que par des distributions de tracts et des réunions d'information syndicale. Cela constitue une dimension cruciale de l'activité tactique des syndicats, sous la forme d'un ancrage dans la vie quotidienne des salariés au travail. Les activités syndicales prennent également la forme d'une activité plus personnelle de lecture et d'appropriation des données sur l'entreprise, des argumentaires de l'employeur et des accords, que nourrit un travail de formation, en obligeant le responsable syndical à « sortir de la mêlée » au risque de perdre son aura.

---

<sup>118</sup>. Comme cela s'est révélé lors de l'urgence sanitaire, pour maintenir l'attention requise en matière questions de santé, hygiène et sécurité au travail.

## **Figures de l'entreprise, conflits et conflictualités au travail<sup>119</sup>**

On peut faire remonter au moins à 1982 et aux lois Auroux la volonté manifestée par les différentes réformes gouvernementales de chercher à déplacer le niveau de la négociation collective en encourageant la “négociation d'entreprise”, souvent au détriment de la régulation au niveau du droit ou de la branche. Ce déplacement suit plusieurs objectifs. Un premier objectif mis en avant par le législateur est de faire de la négociation collective un outil entre les mains des entreprises afin de mieux s'adapter aux évolutions de la conjoncture économique. Un deuxième objectif tient plutôt à la volonté de rapprocher la négociation des acteurs de l'entreprise, notamment des représentants du personnel.

Conjointement, les grands groupes ont suivi un double processus de concentration et de filialisation, modifiant ainsi les frontières des entreprises. Un mouvement de “déconcentration productive” aurait eu tendance à défavoriser la conflictualité dans les nouveaux établissements du tertiaire, tandis qu'un mouvement de concentration aurait eu tendance à éloigner les centres de décision des établissements, lieu de l'activité productive et a fortiori de la conflictualité du travail.

Comment évolue la conflictualité du travail dans ce double mouvement ? Autrement dit, comment le passage de la négociation de branche à la négociation d'entreprise modifie la conflictualité du travail ? En effet, on pourrait penser que la « simplification » de la négociation favoriserait une « simplification » de l'expression de la conflictualité. Une hypothèse voudrait que cette expression serait facilitée par la proximité de la négociation avec les salariés.

Ici, nous voulons mettre à l'épreuve cette hypothèse à partir des résultats de la post-enquête REPONSE et montrer comment la configuration de négociation, déterminée par la structure capitaliste de l'entreprise, influence les formes de la contestation des salariés et de leurs organisations. Nous prendrons pour exemple trois monographies de notre enquête – trois établissements de la métallurgie ayant connu des conflits collectifs les dernières années. Ces trois établissements se distinguent par le type de régulation en leur sein. Semi connaît une négociation au niveau local, Rectangle et Dépendance connaissent une négociation au niveau supérieur et Zinc connaît une négociation de double niveau.

---

<sup>119</sup>. Par Juan Sebastian Carbonell.

### ***1. Des conflits à la conflictualité : le renouveau de la littérature sur les conflits du travail.***

Avant de détailler la manière dont les conflits du travail sont influencés par les configurations de négociation, il est utile de revenir sur l'état de la littérature sur les conflits du travail en France. On constate depuis plus d'une dizaine d'années un renouveau de la littérature sur ce sujet, après une période allant des années 1980 aux années 1990 pendant laquelle la sociologie du travail française aurait délaissé voire déserté ce domaine, au profit d'autres thèmes de recherche, tels que l'emploi, la crise du syndicalisme ou les nouvelles méthodes d'organisation du travail. Ce renouveau est lié à une reconceptualisation des conflits au travail.

Béroud et al. (2008) rappellent tout d'abord que, contrairement à ce que véhicule le sens commun, il n'y a pas de déclin linéaire et constant des conflits du travail depuis une trentaine d'années. Certes, le principal indicateur de la mesure des conflits du travail, les jours individuels non travaillés, indicateur établi par le ministère du Travail, montre une baisse importante dans la fréquence des grèves depuis les années 1970. Mais les auteurs invitent à élargir la définition du conflit du travail, au delà de sa définition juridique en tant que « cessation collective du travail », et à partir des résultats des premières enquêtes REPONSE. Ils invitent à s'intéresser aux autres formes de conflits au travail, telles que la pétition ou la manifestation, parmi d'autres. À partir de cette approche, les auteurs arrivent à plusieurs conclusions. 1) Les conflits dans les établissements sont le résultat d'une association entre formes collectives et formes individuelles de conflit. 2) Il existe un tassement des conflits davantage « traditionnels ». 3) Il y a une multiplication des formes moins spectaculaires de conflits. Au lieu de déclin, il convient alors de parler de transformation des conflits du travail :

« Ces indicateurs invitent à élargir la focale d'analyse de la conflictualité au travail, à questionner ses frontières, à accepter l'existence d'une véritable hétérogénéité dans la manière dont les salariés se déprennent de l'ordre productif qui leur est imposé, sinon de le contester ouvertement » (ici, p. 80).

Plusieurs travaux ont continué sur cette voie, s'intéressant aux déterminants pluriels de l'action des salariés et de leurs organisations (taille de l'entreprise, secteur d'activité, présence d'organisations syndicales, régularité de la négociation, etc.) et aux formes multiples que prend celle-ci. Par exemple, Giraud (2009) a également plaidé pour un élargissement de l'étude de la conflictualité du travail aux formes diffuses et discrètes de l'action protestataire. Il s'agit dès lors de décentrer l'attention des conflits collectifs et de s'intéresser plutôt à la conflictualité au sens large. Le freinage ou l'absentéisme apparaissent alors comme des modes de résistance qui soit se substituent, soit constituent une alternative à la grève dans des contextes organisationnels contraignants. Ce déplacement a aussi favorisé les approches en termes de « répertoires

d'actions » dans les oppositions au travail (Bélanger et Thuderoz 2010), inspirés par les travaux de l'historien Charles Tilly (1984).

Péliste (2019) a tenté de donner une profondeur historique à cette analyse en décrivant l'inversion de l'initiative, du sens des enjeux et de la nature des contextes organisationnels dans les relations professionnelles en France des quarante dernières années. Pour lui, des « négociations-manifestations » des années 1970 auraient laissé place à des conflits défensifs, d'une part, et à des oppositions individuelles et réactives, de l'autre. Enfin, Quijoux (2014) a rappelé que s'il y a un déclin des grèves de plus de deux jours en France, on constate la persistance de conflits du travail à l'échelle internationale, par-delà des contextes économiques et institutionnels spécifiques à chaque pays. Il rappelle par la même que l'internationalisation des entreprises devient un véritable obstacle à l'émergence d'institutions représentatives regroupant des salariés de plusieurs pays.

Enfin, suivant Bouffartigue et Giraud (2019) on peut distinguer sur une échelle de dix ans, d'une part, les travaux inspirés des sciences politiques qui s'intéressent au syndicalisme et aux mobilisations collectives, travaux qui insistent sur la pluralité des modalités d'action au travail et, d'autre part, les travaux s'intéressant aux formes d'action « discrètes » déjà mentionnées.

L'apport d'études qui cherchent à s'éloigner d'une approche des conflits au travail exclusivement en termes de conflits collectifs (dont la grève est l'exemple paradigmatique) est certain. Cependant, on peut noter plusieurs limites de ces nouvelles études. Par exemple, ces travaux prêtent aux actions « multiples et articulées » de la conflictualité une même intentionnalité, la résistance. En ce sens, ces travaux risquent de reconstruire un sens a posteriori des actions individuelles, c'est-à-dire d'oublier que tous les comportements d'opposition au travail ne visent pas à revendiquer ou à construire un rapport de forces. C'est que qu'affirme également Bouquin (2011), pour qui :

« Les résistances apparaissent alors comme une sorte de concept-valise qui intègre un ensemble de conduites sociales informelles allant du freinage aux jeux productifs en passant par les ajustements, contournements et réappropriations tels que le coulage ou la perruque. »

#### Établissements étudiés

Établissement REPONSE	Semi Production	Zinc Manga	Rectangle
Effectifs	730	750	4 100
Structure juridique	SAS	SAS	Établissement intégré au groupe

## Établissements étudiés

Établissement REPONSE	Semi Production	Zinc Manga	Rectangle
Groupe d'appartenance	Semi	Zinc	Groupe Rectangle
Société mère/contrôle	Autop	Acier	Alliance Automobile
Configuration de négociation	Négociation locale	Négociation double niveau	Négociation supérieure

De la même manière, on peut constater un angle mort des travaux contemporains sur la conflictualité en entreprise en ce qui concerne le cadre de l'entreprise en tant que contrainte qui s'impose sur les formes que prend la conflictualité (revendications, répertoire d'actions, etc.). Quelques recherches ont souligné néanmoins combien la structure capitaliste influence la négociation et la conflictualité. Wolff (2008) montre comment les transformations du tissu productif (déindustrialisation et déconcentration productive) deviennent un obstacle ou au contraire peuvent favoriser la représentation du personnel. Dumoulin (2019) s'est intéressée à la taille de l'établissement. Elle rappelle que les conflits dans les petits établissements sont moins fréquents et davantage marqués par les conflits interpersonnels. Enfin, en nous éloignant des travaux sur les relations professionnelles, on peut également mentionner les approches en termes de « modèles productifs » (Boyer et Freyssenet 2000) qui pensent ensemble les marchés et segments de marchés, l'organisation productive et la relation salariale, afin de comprendre les stratégies de profits des entreprises. Notre but est de montrer dans la suite de ce rapport comment la structuration de l'entreprise influence l'émergence et la forme des conflits du travail. Pour cela, nous nous appuyons sur la distinction élaborée dans ce rapport entre quatre configurations de négociation (supérieure, double niveau, locale et sans négociation).

## ***2. Les configurations de négociation***

### *2.1. Une négociation locale déterminée par des enjeux internationaux*

Comment les configurations de négociation influencent-elles la conflictualité du travail ? Afin de répondre à cette question, il faut d'abord revenir sur la manière dont les différentes structures capitalistes des entreprises constituent une contrainte qui pèse sur l'action de négociation et de mobilisation des organisations des salariés. La littérature a surtout montré comment fragmentation, filialisation et sous-traitance ont été synonymes dans divers

contextes productifs d'un rapport de force défavorable aux organisations des salariés. Ainsi, dans une affaire très connue, FIAT a filialisé son usine de Pomigliano en 2010 afin de proposer un nouvel accord collectif qui revoit à la baisse les conditions de travail (Gourgues et Sainty 2015 ; Balcet et Ietto-Gillies 2020).

Semi Prod SAS est un établissement d'assemblage de poids lourds implanté dans la banlieue d'une ville moyenne en France. Il appartient au groupe scandinave Semi, dont le groupe allemand Autop détient la totalité du capital depuis 2014. Semi possède plusieurs sites de production importants, en Hollande, Suède, Brésil et France. Dans l'enquête REPONSE, l'entreprise est présentée comme mono-établissement. Cependant le groupe Semi possède plusieurs autres établissements dans la même ville et qui partagent les mêmes terrains avec Semi Prod, comme Semi France, Semi Finance et Semi IT. Il s'agit d'entités juridiques entièrement différentes, consacrées respectivement aux activités commerciales, financières et informatiques. Ces autres établissements ont leur propre CSE, leur propre DRH, leur propre directeur, etc.

Cette division du groupe Semi en France fait que si un accord est signé chez Semi Prod (assemblage), il ne concerne aucune des autres entités en France. Ces autres établissements ne sont concernés que par la signature d'accords au niveau du groupe, négociés dans le comité monde, ou par le comité d'entreprise européen. Toutefois, les différents sites entretiennent plusieurs types de lien, comme l'indique le DS de la CFDT : « *Si vous voulez, Semi France nous fournit les pièces pour assembler le camion, on l'assemble le camion et on facture la main-d'œuvre. Tandis qu'eux, derrière, refacturent aux clients, refacturent aux concessions, etc.* ». Malgré quelques circulations entre les deux sites (le DRH de Semi France est l'ancien DRH de Semi Prod), il en résulte un fort cloisonnement entre les différentes entités, comme le dit le même DS de la CFDT : « *C'est comme ça depuis 25 ans, ça a toujours été comme ça. Et puis là, attention, c'est très fermé. (...) C'est cloisonné, cloisonné. C'est une décision de groupe, ils veulent pas lâcher là-dessus* ». La particularité de ces autres établissements par rapport à Semi Prod c'est qu'ils n'ont aucune implantation syndicale.

Malgré cette absence de liens avec les autres entités du groupe en France, l'établissement d'assemblage travaille de près avec les autres usines du groupe en Europe. Cette coordination avec les autres usines européennes prend principalement la forme d'une répartition des volumes de production. Ainsi, lors de l'introduction d'un nouveau modèle en Suède il y a deux ans – ce qui entraîne une baisse de la production sur place – les usines d'Hollande et de France voient leur charge augmenter.

Ceci a pour conséquence la négociation d'un accord d'aménagement du temps de travail chez Semi Prod et l'embauche de 90 personnes supplémentaires. La coordination avec les autres sites a lieu aussi « par en bas », entre les équipes de travail des différents pays. C'est ce que rapporte le DS de la CGC, technicien en production :

« On travaille beaucoup en réseau, donc avec [le siège de l'entreprise dans un pays scandinave], pour avoir nos homologues, de partager nos soucis techniques, de coordonner un dossier pour que, en fait, il soit pris en charge par d'autres équipes telles que le design, ou les acheteurs, etc. »

La configuration européenne des usines d'assemblage influence les stratégies de négociation des syndicats. D'après le DS de la CFDT, son syndicat s'appuie sur les résultats du groupe dans les autres usines d'Europe pour formuler des revendications localement. L'usine en France détonne par rapport aux autres en étant la plus performante du groupe, avec le takt-time le plus court (4'58") : « *On est l'usine référence au niveau du groupe Semi en terme de flexibilité. On est vraiment l'usine la plus flexible, organisation et temps de travail, et puis, derrière, on est également l'usine qui a le meilleur taux de productivité* ». On trouve le même discours chez le DS de FO :

« On est quand même la seule unité à avoir descendu en dessous de 5 minutes [*du takt-time*], pour l'instant ». De la même manière, d'après le RS de la CGT au CE, l'entreprise met en concurrence les usines du groupe en Europe : « Quand nous on fait une grève, on va être mal vu par la maison-mère... Donc s'il y a des camions à faire, ben ça va être la Suède ou la Hollande qui va les faire... Ils vont plus nous accorder la confiance, tu vois un peu le chantage. »

En raison de cette configuration (un seul établissement de production en France appartenant à un groupe de taille mondiale, avec un réseau productif européen), il y a beaucoup d'activités de négociation locale influencée par des enjeux internationaux. Comme le dit le DS de la CFDT, principal syndical de l'établissement, la négociation au niveau de l'établissement « c'est [leur] grosse activité ». Ces différents éléments nous permettent de conclure que Semi Prod est un établissement avec une négociation locale intense dont les enjeux dépendent du réseau international des usines du groupe Semi.

## 2.2. La négociation en double niveau d'une filiale

La situation de Semi Prod contraste avec celle d'établissements constitués en filiales par leur société mère et qui, tout en gardant une autonomie locale, connaissent une négociation de double niveau, comme chez Zinc Manga. Cette dernière est une entreprise produisant et commercialisant de l'acier inoxydable, de l'acier électrique et des aciers spéciaux. Les débouchés de ces productions sont l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, etc. L'établissement regroupe environ 750 personnes en 2016, principalement des ouvriers, avec

une partie importante du personnel travaillant dans les services « support », administration ou laboratoires (liés à la production, distinctes du laboratoire de R&D).

Zinc Manga est un établissement constitué en filiale du groupe Zinc. Ce dernier a été séparé du groupe Acier début 2011, mais reste sous contrôle (40 % des actions) de la même famille actionnaire majoritaire d'Acier. Cette séparation peut se justifier par le souci de spécifier les investissements pour les aciers spéciaux autrefois absorbés par la production des aciers plats carbone, dans la mesure où le secteur est rentable. Ainsi, Zinc et Acier n'ont plus de liens organiques depuis 2011.

Les principales usines européennes du groupe Zinc sont situées en France et dans un autre pays européen, auxquelles il faut ajouter une dizaine de sites de petite taille en France qui fabriquent des composants électriques, des fils tréfilés, etc. Il faut noter que l'on trouve également chez Zinc un centre de recherche d'environ soixante personnes.

Plusieurs thématiques sont négociées au niveau du groupe en France – parmi elles la QVT, le temps de travail, la GPEC, la mutuelle ou la retraite complémentaire. Ces accords nationaux se déclinent localement. L'« accord relatif au développement du dialogue social » de février 2019 confirme le caractère national de ces thématiques. Cet accord est la base qui a ensuite permis la négociation de l'accord détaillant le fonctionnement des commissions santé, sécurité et conditions de travail au niveau de Zinc Manga. Cette configuration de négociation en double niveau est détaillée par le DSC de la CFE-CGC :

« Toutes les usines basées en France, qu'elles soient Acier ou Zinc, répondent à cette structure où on négocie des accords de groupe pour la France, par exemple sur la participation, les accords temps de travail, des accords qui sont nationaux. Et ensuite, il y a des accords aux niveaux locaux, au niveau des établissements (...) Par contre, l'intéressement est négocié au niveau de Zinc Manga, au niveau local. »

Dans certains accords est prévue la création des commissions de suivi local comme dans le cas de l'accord temps de travail. Ainsi, un accord important négocié localement a été l'accord VSDL sur le temps de travail :

« On a négocié un nouveau rythme de travail qui n'était pas dans l'accord national et qu'on a fait en local, comme quoi on a pas mal d'autonomie. On a donc créé un nouveau rythme de travail, qui est sur vendredi, samedi, dimanche et lundi. Il respecte complètement la loi et ça permet d'augmenter la capacité de production de l'aciérie avec seulement une demi-douzaine de personnes en plus. » (DS CFE-CGC)

Les négociations annuelles obligatoires sont également menées au niveau local. Il s'agit d'un moment tendu des négociations, comme on le verra plus loin. Les « enjeux du talon », comme le disent les enquêtés, c'est-à-dire l'augmentation collective et individuelle des salaires

et liée à la participation, sont particulièrement importants. Enfin, d'après les enquêtés, le terrain de l'établissement est valorisé également dans les discussions concernant la sécurité.

La négociation est fréquente et la production d'accords importante chez Zinc Manga. La négociation mobilise donc un double niveau, au niveau du groupe, par les accords signés au siège en Ile-de-France, et au niveau de l'établissement, par les accords signés en tant que Zinc Manga. Le groupe a un rôle prépondérant dans les accords, qui parfois sont ensuite déclinés avec des adaptations au niveau de l'établissement. La prédominance du groupe et de la négociation au niveau central est manifeste dans de grands groupes de la filière automobile, comme on va voir dans le cas suivant.

### *2.3. La nostalgie de la négociation locale dans un grand groupe automobile*

Rectangle, établissement de fabrication de moteurs et de boîtes de vitesse, est le principal site de mécanique appartenant à Groupe Rectangle, groupe automobile de taille mondiale. Celui-ci est membre à son tour d'une alliance entre trois groupes automobiles internationaux. Un point important de la négociation dans l'entreprise de ces dernières années tient aux accords dits « de compétitivité »<sup>120</sup> de 2013 et de 2017, avec une centralisation de la négociation qui s'opère sur les sujets traités et notamment le temps de travail, l'emploi et les compétences, thèmes qui se retrouvent dans l'accord CAP 2020 (négocié en 2017). Comme l'a montré Carbonell (2019), le secteur automobile s'est très vite saisi des facilités offertes par le droit en matière de négociation d'accords « de maintien de l'emploi » capables de remettre en cause le principe de faveur. Ainsi, on a vu se multiplier ce type d'accords dans la filière automobile depuis 2012 (Sevelnord, Française de Mécanique, PSA, etc.).

Au sein du Groupe Rectangle, ces accords sont négociés tous les trois ans au niveau central, ce qui n'exclut pas qu'il puisse y avoir des aller-retour avec les établissements, comme le rapporte le DS de la CGT de l'établissement enquêté :

« [Parallèlement] à la discussion avec le central, il y a des réunions des secrétaires généraux, où on fait le point sur la situation. Le DSC et les copains du central nous expliquent un petit peu où on en est, et nous, forcément, on redescend sur les sites, en faisant des tracts, à l'ensemble des salariés, pour expliquer la situation, et essayer de mettre tout ce monde en mouvement. Voilà, ça dure quelques mois comme ça. »

---

<sup>120</sup>. Leur définition a beaucoup changé au fil des années. Appelés tout d'abord accords de maintien de l'emploi en 2013, ils sont devenus des accords de préservation ou de développement de l'emploi suite à la loi El Khomri de 2016. Enfin, ils sont remplacés par les accords de performance collective suite aux ordonnances du 22 septembre 2017.

Après ces réunions avec les délégués centraux et après avoir reçu également les documents présentés par la direction, les militants de l'établissement rédigent les tracts locaux. Selon le DS de la CFE-CGC, agent de maîtrise en logistique, il y aurait aussi un aller-retour dans son syndicat entre le central et les établissements :

« Quand il y a des accords qui sont vraiment signés en central, c'est partagé avec les établissements, pour voir la parole qu'on a dans les usines. Et ça se passe comme ça, il y a vraiment un échange entre les centraux et les sites de manufacturing, ou le technocentre, ingénierie, pour donner notre avis. Si on disait qu'on n'allait pas à la signature, on n'allait pas en signature. Après, c'est au vote. »

Cependant, les militants CGT rencontrés regrettent le fait que les salariés aient du mal à se saisir localement des enjeux des négociations qui se déroulent au niveau central. Parfois, il y a des « redescentes » de l'information au sein des réunions d'équipe à l'usine. Mais celles-ci ont lieu de manière top éparse pour que les salariés puissent suivre dans le détail les négociations. À l'occasion d'autres négociations, la CGT de l'usine Rectangle décide de s'adresser directement aux salariés, même lorsque les négociations ont lieu au niveau central. C'est le cas des négociations sur les salaires en 2018, lorsque la CGT réalise un sondage aux portes des ateliers : il a eu 1 570 réponses et 80 % des répondants se sont dits mécontents sur le résultat des négociations sur les salariés.

Du côté de la CFDT, le DS plaint la configuration actuelle, où l'action de négociation locale est réduite à « peau de chagrin ». En effet, d'après lui, il ne leur reste plus que l'intéressement qui fait l'objet de négociations décentralisées, établissement par établissement : « L'accord intéressement local c'est un peu tout ce qu'on a à se mettre sous la dent. Donc c'est une difficulté, pour nous, organisation réformiste, comme la CFDT. On veut négocier avec l'employeur, on veut négocier ». Un enjeu de ces négociations reste malgré tout leur application locale, comme l'explique le secrétaire de la CFDT :

« On crée de la norme en central et ensuite le plus difficile reste à faire, c'est-à-dire l'application des accords. Notamment avec des accords centraux qui concernent 11 ou 12 établissements, il s'agit ensuite de faire appliquer, de faire déployer, justement, ce qu'on a obtenu par le biais des accords, dans les établissements. Et là, effectivement, y a des points bloquants, notamment sur tout ce qui concerne le volet social. »

Cette nostalgie de la négociation locale est aussi exprimée par le DSC de la CFE-CGC. Pour ce dernier, il y a eu un mouvement de dessaisissement des établissements en ce qui concerne la négociation collective : « *Ces dernières années, la volonté de la direction générale avait été de négocier les accords plus en central qu'en local. En local, ça s'était réduit à un petit peu à peau de chagrin* ». L'exemple de l'établissement Rectangle montre bien comment la négociation au niveau supérieur vide de son contenu les relations sociales au niveau des

établissements. Ceci va à son tour peser lorsque les organisations syndicales tentent de s'opposer aux plans de la direction lors de la négociation des deux accords de compétitivité en 2013 et en 2017.

### ***3. L'émergence de conflits dans la diversité de configurations de négociation***

#### ***3.1. Quand la filialisation permet l'expression du mécontentement salarial***

Nous avons montré dans la partie précédente comment la structure capitaliste des entreprises influence la négociation collective dans les établissements étudiés. La constitution d'entités juridiques distinctes dans le cas Semi Production ou de Zinc Manga fait qu'il y existe une activité de négociation intense proche des enjeux productifs des établissements, tandis que l'intégration de Rectangle dans un grand groupe industriel français très centralisé a dessaisi les établissements de presque toute activité de négociation. Nous allons maintenant voir comment ces configurations influencent la conflictualité dans les trois établissements étudiés.

L'ensemble des enquêtés de Semi Prod affirme que l'année 2019 a été une année « productive », avec des résultats « excellents ». C'est ce que confirme le DS CFDT, technicien logistique : « On arrivait à la fin d'une année 2019, qui avait été très productive, on avait eu des résultats qui étaient quand même très bons ». Pourtant, malgré ces succès, la direction de l'établissement avance, bien avant l'épidémie mondiale de Covid-19, que l'année 2020 serait une année « compliquée » ou « difficile ».

Au niveau de l'établissement, le retournement de situation se répercute tout d'abord par une baisse du volume de production. Si avant l'été 2019, la production journalière était de 86 camions par jour, en février 2020, la production journalière n'est plus que de 55 camions<sup>121</sup>. À cela il faut ajouter des changements dans la représentation du personnel. En octobre 2019, la CFDT et la CFE-CGC ont perdu la majorité lors des élections de mise en place du CSE. La CGT, FO et SUD font maintenant plus de 50 % des voix. C'est dans ce contexte que s'ouvrent les négociations salariales au mois de novembre 2019. L'ensemble des syndicats axe son argumentation sur le fait que 2019 a été une « excellente année ». Les syndicats rappellent la mise en place d'un régime horaire de 37 heures par semaine qui a permis d'élever le volume de production à 86 camions/jour<sup>122</sup>, le travail de plusieurs samedis, ainsi que le *takt time* le plus bas des usines européennes.

---

<sup>121</sup>. Cette baisse de la production est à relativiser néanmoins pour le RP SUD. Selon lui, la production de 55 camions/jour correspond aux capacités de production « normales » du site.

<sup>122</sup>. Sous ce régime, appelé 9/10<sup>e</sup>, un salarié alterne des semaines « hautes » de cinq jours (41h10) et des semaines « basses » de quatre jours (33h28), avec une journée de travail de 8h22. Le temps de travail hebdomadaire moyen est de 37 heures.

Ces mesures ont duré un an et demi et elles ont permis à l'entreprise d'avoir de la flexibilité sans embaucher davantage du personnel en CDI et sans faire passer la production à deux équipes. Il s'agissait également d'« envoyer un message » à la maison mère à l'étranger, de montrer que le site pouvait doubler son volume de production sans doubler l'effectif. Pour le DS de la CFE-CGC « les gens étaient rincés » : « *On a tiré sur la machine pour produire un maximum. Sachant qu'on était vraiment au maximum de ce qu'on pouvait faire. C'est-à-dire qu'on était en une seule équipe, mais étendue sur du 9/10e. Donc des journées très longues* ». C'est ce que rapporte aussi une élue FO au CSE et ouvrière en logistique :

« Avec leurs 9/10e et tout, [pendant] deux ans ils nous ont demandé, hein, on a fait des samedis et tout ! Et après, on vient te dire : "T'as rien !" . C'est pas possible ! »

La surprise et la déception des organisations syndicales est totale quand la direction propose une augmentation de 1,5 % lors des négociations salariales (il s'agit d'une des plus faibles augmentations salariales des dernières années chez CPS). D'après les élus CFDT, la troisième réunion de négociation n'a duré que dix minutes, car les organisations syndicales ont quitté la table de négociations. Pour eux, une aussi faible augmentation salariale apparaissait « incompréhensible » aux yeux des salariés et qu'il s'agissait ni plus ni moins que d' « allumer une mèche ». FO, SUD et la CGT décident d'appeler à une assemblée générale pour voter la grève le 10 décembre. Ce jour-là, 250 salariés se retrouvent sur le parking, principalement des ouvriers de production et de logistique, ce qui est suffisant pour arrêter la production. Après une semaine de conflit, la direction accorde une augmentation de 2,2 % et une prime de 750 euros.

Le conflit chez Semi Prod est le premier depuis les années 1990, tandis que les grèves et les débrayages ne sont pas rares chez Zinc Manga, notamment lors des périodes de négociation ou pour des enjeux locaux, tout en étant pratiqués pour des causes nationales telles que les réformes du droit du travail, les retraites etc. Les enquêtés rapportent par exemple qu'en 2012 il y a eu une grève concernant le licenciement d'ouvriers n'ayant pas respecté les consignes de sécurité, après un grave accident du travail qui a entraîné la mort de trois personnes. Il faut également noter une sensibilité forte à la négociation d'une convention nationale de la métallurgie visant à renouveler la classification des postes dont la négociation est marquée par la pression de l'UIMM pour coter les postes et réduire la place du diplôme. Ainsi, en septembre 2018, un débrayage d'une heure s'est accompagné d'une prise de parole de négociateurs nationaux CGT sur la convention nationale de branche.

Le fait que la négociation des augmentations salariales soit annuelle et se situe au niveau de l'établissement semble être un facteur qui favorise le recours à la grève et au débrayage, ou, du

moins, la menace de ce recours par les organisations syndicales. C'est ce qu'affirme la DS de la CFDT au sujet d'un accord sur les primes que son syndicat n'avait pas signé dans un premier temps alors que la CGT et la CFE CGC avaient signé, il y a quelques années :

« Je vais en sous-marin voir la RH, et puis je lui dis "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 euros. Donc on était assez content de nous. Depuis, nos collègues de la CFE-CGC se méfient quand ils signent un accord qu'on ait bien posé notre signature avant eux. »

Comme chez Semi, la comparaison des résultats avec d'autres établissements du groupe favorise la pression sur la direction. En ce sens, la négociation au niveau des établissements suscite un « benchmark » sur les résultats obtenus, qui est de nature à encourager la grève par rapport à des établissements plus conflictuels. Un DS CFDT souligne : « *L'employeur a énormément peur de la grève si on est amené à renégocier une partie de l'accord* », notamment en raison de la comparaison avec « *les sites qui ont l'habitude de l'action et de la grève, comme nos voisins département d'à côté* ». C'est ce que rapporte aussi le DS de la CGT, pour qui l'usine du département d'à côté obtient systématiquement des augmentations salariales plus élevées que chez Zinc Manga : « *À chaque fois, ils ont beaucoup plus que nous, alors que c'est nous on est un peu la poule aux œufs d'or dans Zinc. Et tout le temps, tout le temps, on a moins. Une année, on avait appelé à la grève, ça avait été suivi, donc on avait obtenu un petit peu ce qu'on voulait* ».

Ces deux exemples montrent comment la constitution des établissements en filiales, séparées du reste du groupe, avec une certaine autonomie, contribue à une conflictualité autour des enjeux productifs locaux.

### 3.2. Comment revendiquer dans un grand groupe automobile ?

Les deux exemples analysés précédemment contrastent avec la situation de Rectangle où, comme nous l'avons dit plus haut, la négociation est fortement centralisée. Cela se répercute sur les formes d'expression de la contestation des organisations syndicales. Ainsi, pour les syndicats « réformistes », il s'agit de considérer la santé financière de l'ensemble du groupe avant de décider de signer un accord. Tandis que pour les syndicats « contestataires », il s'agit surtout d'organiser des initiatives communes et simultanées (appels à la grève, procès) entre plusieurs usines du groupe en France face à des accords négociés au niveau central.

D'après les enquêtés de la CGT, c'est la négociation de l'accord de 2013 qui a été la plus importante de ces dernières années, principalement parce que l'accord « a été le plus

saignant » et qu'il « était sévère ». Signé par FO, la CFDT et la CFE-CGC fin mars 2013, il est vu comme un accord « de crise » par les organisations syndicales. De l'avis du DS de CFE-CGC, agent de maîtrise en logistique, l'accord avait pour but de « sauver » les usines qui allaient fermer. De même, du côté de la CFDT, l'accord de 2013 méritait que le syndicat fasse un effort, en raison de la conjoncture économique de l'entreprise.

Malgré la signature de l'accord par la majorité des syndicats, la CGT a cherché à cristalliser le mécontentement des salariés autour du gel des salaires et de la perte de 21 jours de RTT (appelés jour de congé collectif, ou JCC, dans l'entreprise) pour les salariés en équipe et de 17 jours pour les salariés de nuit. Avant la signature de l'accord de 2013, le temps de pause avait été réduit et transformé en jours de JCC à disposition de l'employeur. Il y avait donc 16 semaines de quatre jours chaque année.

L'opposition à l'accord de 2013, menée principalement par la CGT, a connu trois modalités d'action qui illustrent cette volonté de chercher à se coordonner avec les autres usines du groupe dans des actions simultanées. Premièrement, d'après les enquêtés de la CGT, il y a eu 14 journées nationales d'appel à la grève début 2013, dont six ou sept blocages de Rectangle, avec des piquets à l'entrée de l'établissement. Ces appels ont pu être très suivis d'après eux, allant jusqu'à 1 300 salariés en grève sur une journée.

Deuxièmement, la CGT a décidé de poursuivre l'employeur au tribunal au sujet de l'application de l'accord de 2013 en ce qui concerne les 21 jours en JCC. Le syndicat a monté 80 dossiers avec une autre usine du groupe de la même région demandant le remboursement des 21 jours travaillés depuis 2013. En novembre 2018, ils ont gagné aux prud'hommes en première instance, comme le rapporte le DS de la CGT :

« Donc le groupe Rectangle est condamné, pour l'instant, à rembourser, de 2013 à 2017, l'équivalent des 21 jours aux 80 salariés qui ont mis un dossier aux prud'hommes. Donc il y a appel [de la part du groupe]. On va voir ce que ça donne, mais ça nous conforte dans l'idée que [l'accord de 2013] c'était uniquement du baratin, que c'était du chantage ».

Enfin, troisièmement, la CGT de Rectangle ne s'est pas privée de modalités d'action localisées au niveau de l'établissement de fabrication de moteurs. Ils ont eu recours à deux expertises en CHSCT portant, entre autres, sur les conséquences de l'accord sur la santé des salariés sur l'établissement. Le rapport d'un premier cabinet, remis en juillet 2013, porte plus spécifiquement sur les effets des nouveaux horaires de travail en fonderie. Ce rapport met en cause la perte de jours de RTT dans l'« inquiétude », la « frustration » et la « démotivation » des salariés de l'établissement. Le rapport d'un deuxième cabinet, remis en novembre 2013, répond de manière plus générale à une situation dégradée au sein de l'établissement en avril,

notamment après qu'un salarié (maintenancier travaillant en tournée de nuit) s'est suicidé sur son lieu de travail. Le rapport fait lui aussi état d'une dégradation des conditions de travail et d'une forte crainte de la part des salariés quant à l'avenir du site.

Cet exemple montre que la négociation au niveau central dans un grand groupe industriel non seulement dessaisi les syndicats du rapport de forces local, mais les force également à trouver de moyens d'exprimer le mécontentement qui prennent en compte cette configuration de négociation, sans pour autant négliger les formes d'action centrées sur l'établissement.

### *Conclusion*

Dans cette partie, nous avons essayé de montrer comment la structure des entreprises influence la négociation dans les établissements étudiés, qui, à son tour, influence l'émergence et la forme des conflits collectifs. Dans les établissements tels que Semi Prod, c'est-à-dire dans lesquels existe une négociation locale, mais qui sont fortement intégrés dans un grand groupe industriel international, la négociation et la conflictualité sont adossées aux enjeux productifs. En ce sens, lorsque l'entreprise connaît un retournement de situation avec des répercussions locales, la conflictualité se manifeste immédiatement. On peut faire des rapprochements avec Zinc Manga, filiale de Zinc, grand groupe de la métallurgie, où la forte autonomie de l'établissement favorise les grèves et débrayages lors des moments de négociation collective. Au contraire, chez Rectangle, la conflictualité est fortement dépendante des relations sociales au siège du groupe. En cela, afin de peser sur les décisions, les équipes locales cherchent à se coordonner avec d'autres établissements dans le but de démultiplier leur force de frappe.

## **La BDES : une infrastructure informationnelle déficiente ?<sup>123</sup>**

La problématique du dialogue social, de la négociation et plus largement de la démocratie sociale implique une réflexion spécifique sur la question des pratiques informationnelles<sup>124</sup> qui y sont associées. L'activité de délibération comme celle de décision implique de s'appuyer sur une représentation de la situation de l'organisation, au sein d'un contexte plus global, à mettre en regard des objectifs poursuivis.

Le droit du travail joue un rôle dans les pratiques informationnelles, en produisant un certain nombre d'injonctions à destination des entreprises. Bilan social, information-consultation, rapport de situation comparée, index d'égalité professionnelle, rapport RSE, rapport annuel unique, rapport santé et sécurité... : autant de dispositifs ou d'outils informationnels, en large partie obligatoires, qui participent à des degrés divers d'obligations de transparence des entreprises envers ses différentes parties prenantes. Si ces documents sont le produit d'une obligation légale, ils peuvent jouer également un rôle d'intermédiation juridique, dans la mesure où ils participent à l'équipement cognitif des acteurs qui interagissent dans la production d'une juridicité au niveau de l'entreprise via la signature d'accords négociés.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons plus particulièrement à la « base de données économiques e sociales » (BDES), obligation légale formulée en 2013 qui désigne un ensemble documentaire mis à disposition du CSE dans le cadre des procédures d'information-consultation. Nous nous poserons la question des pratiques de production et d'appropriation de cet outil, en la croisant avec celle de ses échelles de déploiement en regard de celui de l'entreprise. La thématique du périmètre des informations et de sa pertinence vis-à-vis des échelles de déploiement de l'activité économique nous semble en effet particulièrement importante.

En revenant rapidement sur la généalogie de la BDES, nous montrerons d'abord que son appropriation, bien que réelle, semble limitée et en tout cas bien loin de représenter une avancée qualitative du dialogue social. Nous aborderons ensuite de façon plus précise les critiques de l'outil, qui concernent à la fois la qualité de ses informations et leur accessibilité.

---

<sup>123</sup>. Par Vincent-Arnaud Chappe.

<sup>124</sup>. Par « pratiques informationnelles », on entend toutes les pratiques visant à produire des informations, les mettre en forme, leur donner du sens, les partager ou au contraire restreindre leur circulation ...

## ***1. Des promesses de la BDES aux avis mitigés sur son utilité***

### ***1.1. La BDES au service du dialogue social***

La BDES s'inscrit dans une filiation qui remonte au moins à 1977 avec la création du bilan social, lui-même inspiré du rapport Sudreau de 1975. L'histoire de ces obligations d'informer est complètement liée à l'émergence d'un discours, à partir des années 1970, vantant les mérites de la démocratie et du dialogue social comme moyen de dépassement des clivages entre les différents intérêts en jeu dans l'entreprise.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013 prévoit, dans son titre II, de « renforcer l'information des salariés sur les perspectives et les choix stratégiques de l'entreprise pour renforcer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». L'article 12 appelle notamment à ce qu'une qu' « une base de données unique [soit] mise en place dans l'entreprise et mise à jour régulièrement, regroupant et rationalisant exhaustivement les données existantes et sans remettre en cause les attributions des représentants du personnel ». Cette base « revêt un caractère prospectif » et doit servir de « support de la préparation par l'employeur de la consultation des IRP sur les options stratégiques de l'entreprise et sur leurs conséquences ».

La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, portée à l'époque par le ministre du Travail Michel Sapin, vient inscrire dans la loi certaines dispositions de l'ANI du 11 janvier 2013. Au sein de la section 2 portant sur de « nouveaux droits collectifs en faveur de la participation des salariés », l'article 9 crée l'obligation de la BDES (à partir de juin 2015 pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés) :

« Une base de données économiques et sociales, mise régulièrement à jour, rassemble un ensemble d'informations que l'employeur met à disposition du comité d'entreprise et, à défaut, des délégués du personnel. La base de données est accessible en permanence aux membres du comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel, ainsi qu'aux membres du comité central d'entreprise, du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et aux délégués syndicaux. »

Cette base offre une double perspective temporelle, orientée à la fois vers le passé (2 ans en arrière) et vers le futur (perspectives sur les trois années à venir). Elle contient des informations principalement en lien avec la stratégie économique et financière de l'entreprise : investissements, endettement, flux financiers, etc.

La loi du 17 août 2015 sur le dialogue social, portée par François Rebsamen, élargit la BDES en y intégrant les données du « rapport de situation comparée entre femmes et hommes », malgré l'opposition des syndicats et associations féministes. La BDES s'adapte ainsi au projet de regroupement des obligations d'information-consultation en trois thématiques (orientations stratégiques ; situation économique et financière ; politique sociale et conditions de travail et

d'emploi). Les ordonnances Macron adaptent la BDES à la création du CSE tout en ouvrant la voie à une négociation au sein de l'entreprise concernant les pratiques informationnelles (périodicité, mise en place, périmètre et contenu de la BDES ...).

### *1.2. Une appropriation mitigée*

Si la BDES est formellement une obligation depuis plusieurs années, il semblerait néanmoins que son appropriation par les entreprises soit relativement récente, et en partie concomitante de la création du CSE. Parmi l'ensemble des monographies effectuées, la quasi-totalité des entreprises qui en ont l'obligation ont adopté la BDES (à l'exception de Small TP, juste au-dessus du seuil des 50 salariés), même si les acteurs hésitent parfois sur la dénomination de l'outil témoignant ainsi de sa faible identification, la BDES pouvant être confondue avec le bilan social. Pour certains des acteurs interrogés, ce nouvel outil se présente uniquement comme une obligation juridique supplémentaire. Pour la DRH de l'entreprise Moby, la BDES est de la « poudre aux yeux » : elle représente un surcroît de travail, sans apporter aucun bénéfice. Même son de cloche à Digital Consulting où, selon un syndicaliste CFE-CGC, *« l'entreprise a pris comme priorité sa stricte obligation légale, mais sans porter une attention similaire à la qualité de l'outil proposé aux représentants du personnel »*. Pour l'entreprise BANQUOUEST, les ordonnances Macron ont néanmoins offert la possibilité de « sécuriser » leur BDES, en signant un accord de dialogue social qui lui donne une assise juridique dans sa forme actuelle.

Du côté des syndicats, l'enthousiasme pour la BDES est également limité. Un certain nombre de syndicalistes disent ne pas l'utiliser (par exemple à Rectangle), ou n'y voir qu'un regroupement d'informations dont ils disposaient de fait déjà : *« C'est des choses qu'on est déjà au courant, c'est juste un placard, la BDES, c'est un placard, où tu mets les dossiers dedans »*. Certains préfèrent continuer à utiliser d'autres outils plus anciens comme le bilan social, notamment dans sa version papier, ou se contentent des représentations remises aux élus à l'occasion des réunions du CSE. D'autres canaux plus informels peuvent être utilisés, à l'instar du délégué syndical central CFE-CGC de Rectangle qui profite de la position professionnelle de ses inscrits pour récolter des informations.

On le voit donc à ces quelques éléments, dans le discours des acteurs, la BDES n'est pas du tout associée à une amélioration qualitative du dialogue social. Elle est considérée comme peu utile ou redondante, relevant plus d'une obligation juridique que d'un outil efficace permettant d'équiper les acteurs dans la concertation et la négociation. Comment l'expliquer ? L'analyse des propos des acteurs, notamment syndicaux, donne quelques pistes permettant de

comprendre ce rapport distant à un outil censé pourtant garantir une large diffusion de l'information au niveau des partenaires sociaux.

## ***2. Quelles critiques de la BDES ?***

Les propos des acteurs syndicaux permettent d'affiner la compréhension sur l'appropriation limitée de l'outil BDES : il ne s'agit pas en soi d'une remise en cause de sa logique même, mais de critiques internes à son fonctionnement. Deux aspects peuvent ainsi être distingués : les questions attenantes à son contenu ; celles relevant de son accessibilité.

### *2.1. Qualité et pertinence des données*

Le premier axe critique qui revient le plus souvent concerne le contenu même de la BDES, c'est-à-dire la réalité et la pertinence des informations qui la composent. Bien que la BDES est mise au service du dialogue social, elle reste fondamentalement un outil produit à la discrétion de la direction d'entreprise. Ce constat doit néanmoins être relativisé dans la mesure où, sauf négociation contraire, elle doit contenir les éléments prévus par la loi et les décrets d'application : il existe ainsi un contentieux concernant les conséquences d'une BDES incomplète, notamment sur l'application des délais préfix relatifs aux procédures d'information-consultation.

Mais malgré ces garanties juridiques (qui ne sont pas négligeables), les syndicats déplorent majoritairement l'incomplétude des données qui leur sont adressées ou leur non-actualisation : « *Ben, quand vous voulez faire une omelette, vous ouvrez votre frigo, vous prenez votre boîte d'œufs, mais si elle est vide, est-ce que vous faites une omelette ?* » (responsable CGT, Rectangle). Cette incomplétude concerne notamment la question de l'évaluation des stratégies de l'entreprise qui fait pourtant partie des trois piliers de l'information-consultation à destination des CSE : « *sur tout ce qui est orientation stratégique, la BDES, elle est très très pauvre* » (délégué syndical CFDT, Rectangle). Sur ce volet de la stratégie, le responsable syndical CFDT de Semi estime ainsi que la BDES est un « flop ».

Une autre critique proche concerne non pas tant la quantité des données que leur qualité, c'est-à-dire leur capacité à décrire la réalité de façon adéquate. Dans les entreprises multi-établissements, les BDES sont standardisées entre les différents établissements, ce qui certes renforce la comparabilité, mais peut rendre certaines données inadéquates ou manquantes pour un établissement en particulier. Des reproches sont également portés sur le caractère inapproprié des données présentes pour des organisations n'appartenant pas au secteur lucratif,

ce qu'affirme la DRH de Fondation qui déplore la mise en place chronophage de la BDES pour des informations relativement peu utiles.

La question du contenu et de la qualité des données peut alors faire l'objet de controverses entre la direction et les syndicats. Ceux-ci peuvent porter des demandes concernant l'obtention d'informations supplémentaires, mais sans que cela n'aboutisse forcément comme en témoignent les propos du responsable syndical CGT de Semi :

« On a demandé à ce que la BDES mette toutes les prestations, les actions des prestataires extérieurs, ça ils l'ont demandé, ils l'ont demandé y a 3 mois, ça a pas été fait, donc je le redemande à la prochaine réunion au CHSCT, si on fait la demande ».

La négociation de l'égalité professionnelle est à ce titre particulièrement illustrative des conflits potentiels concernant les indicateurs retenus pour objectiver les inégalités entre femmes et hommes. Les choix des découpages opérés pour procéder aux comparaisons a un effet substantiel sur la mesure des inégalités et leur interprétation. C'est ce qu'exprime cet avis du CCE de Digital Consulting :

« (Ce calcul) efface beaucoup plus les disparités et les inégalités entre les femmes et les hommes (...) notamment pour les hauts coefficients, qui sont marqués par le "plafond de verre (...) Les élus (...) ne peuvent que constater le peu de pertinence de cet index pour faire apparaître les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes » (février 2019).

## *2.2. Accessibilité et périmètres d'accès*

Au-delà de la question du contenu même de la base et de la qualité de ses données, la critique qui revient le plus souvent en entretien concerne son accessibilité. Le principe même de la BDES était de centraliser les informations transmises aux IRP dans un endroit unique pour faciliter leur exploration. Certains syndicalistes reconnaissent en effet l'avantage de disposer d'une localisation unique, la BDES faisant alors office d'archivage de tous les éléments nécessaires à la négociation (aussi bien les rapports d'information que les accords précédemment cités). Néanmoins, malgré cet avantage – qui n'existe que dans la mesure où la BDES est régulièrement mise à jour ce qui n'apparaît pas toujours être le cas – des critiques s'élèvent sur les modalités d'exploration des données rassemblées.

Une première critique porte sur la surabondance des informations disponibles. La BDES peut être décrite comme une « usine à gaz », ou décriée, car trop fournie pour pouvoir se repérer facilement : « trop d'information tue l'information » affirme ainsi un élu de Tigre, pour qui la masse informationnelle présente complexifie de fait la possibilité d'extraire l'information pertinente. Cette surabondance peut expliquer alors pourquoi certains syndicalistes, quand ils

ne sont pas préalablement formés à l'extraction des informations, préfèrent se tourner vers des documents d'analyse pré-formatés (à l'instar des présentations power points que peuvent produire les cabinets d'experts mandatés par la CSE).

L'accessibilité se pose également à travers les modalités d'accès à la base par les syndicalistes. Si théoriquement les entreprises de moins de 300 salariés peuvent choisir entre un format papier ou dématérialisé, c'est cette deuxième option qui est privilégiée par l'ensemble des entreprises. Mais cette immatérialité du document embarrasse un certain nombre de syndicalistes, qui préfèrent l'appropriabilité des documents imprimés. Surtout, la nécessité de passer par un canal informatique peut poser des problèmes pour des élus qui ne disposent pas toujours de l'équipement suffisant, ou qui ne peuvent pas accéder à distance aux informations et donc travailler les dossiers de leur domicile.

Le format même des données disponibles peut poser problème. Certaines entreprises spécialisées proposent des applications à destination de ressources humaines pour présenter aux élus des tableaux de bord plus ou moins interactifs. Mais dans beaucoup de cas, les ressources sont fournies aux instances représentatives sous forme de documents PDF qui présentent la particularité d'être figés et dont l'information est difficilement extractible. La possibilité pour les syndicats de procéder à leurs propres calculs en croisant différemment les catégories nécessite donc soit un travail de bricolage coûteux en temps et en énergie, soit de demander à la direction les fichiers tableurs leur permettant de manipuler plus facilement les données (à condition de posséder les compétences nécessaires), comme c'est le cas par exemple à Western.

Enfin, les questions d'accessibilité à la BDES posent la question des « habilitations » : l'outil n'est pas public, mais lié à des autorisations d'accès délivrées par la direction. Selon les « rôles » des différents acteurs habilités, leur visibilité sur l'information sera plus ou moins complète. Dans le cadre d'entreprises intégrées verticalement, les élus à un niveau donné n'ont pas de visibilité sur le niveau supérieur. A Moby par exemple, les élus ont accès aux informations de leur filiale, mais pas à celles du groupe. Cette limitation de l'information à des niveaux locaux interroge quant à la pertinence des informations présentées, surtout dans la mesure où celles-ci sont disjointes de l'ensemble du cadre productif au sein duquel elles s'insèrent.

### ***Conclusion***

Les éléments recueillis semblent indiquer que, jusqu'ici, la BDES ne joue pas pleinement – loin s'en faut – son rôle d'infrastructure informationnelle du dialogue social. Les

données qui y sont présentées apparaissent comme incomplètes, peu transparentes, difficilement accessibles ou faiblement pertinentes en regard de la réalité de l'entreprise. La question de l'accès à une information suffisante et de qualité apparaît néanmoins essentielle dans les pratiques de dialogue social et de négociation, comme en attestent les pratiques syndicales d'enquête sur la réalité organisationnelle. Cette question implique de réfléchir sur les compétences des partenaires sociaux à se saisir des informations, à les analyser et à en faire des appuis à leurs revendications. Mais elle nécessite surtout une véritable réflexion sur la « démocratisation informationnelle » : pour que la démocratie sociale ne reste pas un vœu pieux, elle nécessite un véritable partage équitable des informations permettant de réduire au maximum les asymétries informationnelles entre les différentes parties prenantes.

A ce jour, les injonctions à la transparence des organisations s'inscrivent dans un paradigme où la propriété des informations n'est absolument pas partagée : les obligations portent sur le partage par les directions d'entreprises d'informations sur lesquelles elles disposent un pouvoir très important de pré-formatage, tout en conservant la possibilité de garder certaines informations privées (ou de limiter fortement leur accessibilité). Ce dispositif de distribution rend ainsi difficile le développement d'une négociation loyale fondée sur un principe d'équité informationnelle. Certains acteurs syndicaux semblent néanmoins avoir pris conscience de cet enjeu, en étant à l'origine d'un contentieux ou de stratégies politiques visant à accroître leur capacité de contrôle sur les informations qui leur sont fournies.

La complexification des modèles organisationnels, qui fait apparaître des décalages importants entre niveaux de décision et niveaux de dialogue social, renforce ce constat de l'importance de l'enjeu informationnel dans la promotion d'une réelle démocratie sociale. La disjonction entre le niveau d'agrégation des informations fournies au CSE et la réalité du pouvoir dans l'entreprise porte ainsi le risque de décrédibiliser les injonctions à la transparence, telles qu'elles sont portées notamment au niveau de l'Union européenne. Elle nécessite en tout cas une véritable réflexion sur les dispositifs de production et de partage des informations organisationnelles, notamment dans le cadre d'une attention plus globale portée à la refondation de l'entreprise autour d'une pluralité d'acteurs et d'objectifs excédant la seule question de la rentabilité financière.

## L'urgence sanitaire et son impact dans les relations professionnelles.

### Notes à partir des monographies

L'éclatement de l'urgence sanitaire a bouleversé le travail de terrain monographique, tout comme l'horizon quotidien des travailleurs et des travailleuses au sein des entreprises. L'épidémie de la covid-19, le successif confinement et la période dite de déconfinement ont marqué l'année 2020 et également le déroulement des entretiens avec les acteurs du dialogue social. Nombreux entretiens ont été annulés et d'autres ont pu être réalisés par téléphone ou en distanciel avec de plateformes de vidéoconférence. L'état d'avancement de notre recherche et les difficultés dans les contacts avec les acteurs ont permis d'inclure une prise en compte de l'urgence sanitaire sur l'organisation du travail et sur la négociation collective dans cinq monographies d'entreprise.

L'urgence sanitaire a eu de multiples conséquences dans le terrain des entreprises, notamment selon le secteur d'activité et les modalités d'organisation du travail. Les évolutions des conditions d'exercice du travail se sont parfois accompagnées par des tensions entre le personnel, les organisations syndicales et la direction. En même temps, pourtant, il y a eu des cas de recours à la négociation collective pour mieux accompagner les modifications d'organisation du travail ou d'application de régimes particuliers comme le télétravail. Nous présentons ici quelques notes à partir des monographies où on a pu rencontrer de situations significatives concernant l'épidémie de covid et les transformations à l'échelle des entreprises de l'enquête outre que souligner le recours au dialogue social.

**Tableau 6.1. Monographies et problématiques associées à l'urgence sanitaire.**

Modalité	Secteur	Monographie	Problématiques
Secteur essentiel	Santé	Dépendance	Sécurité du travail
Chômage partiel + protocoles renforcés	BTP	BigTP	Futurs plans de restructuration
Chômage partiel + protocoles renforcés	Automobile	Tigre	
Télétravail	Communication	Digital C.	Application télétravail
Télétravail	Banque	Moby	Application télétravail

Les situations au sein des entreprises exposées à la pandémie sont très hétérogènes, toutefois s'articulent à partir de trois situations principales qui structurent le déploiement des mesures adoptées pour faire face à l'urgence sanitaire. Le secteur d'activité et la nature du travail exercé différencient les entreprises dans leur réaction et organisation face à la covid 19.

Un premier cas de figure concerne les installations (entreprises et établissements) qui interviennent dans des secteurs économiques dits essentiels<sup>125</sup>. Dans ce cas, les priorités deviennent d'assurer une continuité de l'activité et renforcer les protocoles de sécurité pour permettre son déroulement en limitant les risques de contamination. **Dépendance** s'inscrit dans cette typologie d'entreprise. Les activités industrielles ont été exposées, dans un premier temps, à un confinement strict (mars-avril 2020) associé à une mise en chômage partiel du personnel, pour ensuite se confronter à un investissement d'adaptation des activités au nouveau contexte de la crise sanitaire, notamment avec l'adoption de protocoles d'hygiène et sécurité pour permettre la reprise des activités non télétravaillables comme on a pu voir chez **BigTP** et **Tigre**. Le dernier cas de figure concerne les contextes où la presque totalité des activités peuvent être réalisée en télétravail, où la priorité est devenue d'accompagner et suivre les salariés dans cette situation, qui une fois mise en place, s'est prolongée pour plusieurs mois comme chez **Digital Consulting** et **Moby**.

### *1. Travailler dans les secteurs essentiels*

La période de pandémie a durement touché les EHPAD, les salariés ont dû se confronter à une situation d'urgence et travailler souvent « avec la boule au ventre » face aux risques de contamination du personnel et des personnes hébergées. Le personnel a eu la nécessité de faire face aux problématiques de la continuation du travail dans un secteur essentiel, tout en étant exposé au virus et en travaillant auprès d'une catégorie parmi les plus fragiles face à l'épidémie. Au sein de **Dépendance**, les enjeux d'organisation du travail, de limitation des risques et de mise en place des formes de protection sont devenus prioritaires. Nombreuses personnes parmi le personnel et les hôtes ont été touché par le virus au sein du groupe Accueil. Le délégué FO a fait état de 400 morts au sein du groupe, tout en racontant de conséquences directes de la maladie qui l'ont touché personnellement et la fréquence de ses collègues également confrontés à la maladie. Il raconte également de sa découverte de la baisse de salaire lié au manque de reconnaissance par la sécurité sociale de l'origine professionnelle de la maladie, aspect qui juge « inacceptable ».

Le contexte d'urgence et les choix de la direction du groupe Accueil ont donné lieu à de fortes tensions avec le personnel, au moins selon des représentants syndicaux au sein du groupe.

---

<sup>125</sup>. Il s'agit d'une liste d'activités économiques considérées prioritaires et « fonctionnelles pour assurer la continuité des chaînes d'approvisionnement des activités » (décret du Premier Ministre du 22 mars 2020), tant sur le secteur sanitaire, énergétique, agroalimentaire et des transports.

Selon le RP-FO, la direction n'a pas voulu intervenir rapidement suite aux annonces concernant la diffusion de l'épidémie, d'abord en hésitant à mettre de masques à disposition du personnel (en déconseillant même de les porter pour éviter d'alarmer les résidents des Ehpad), ensuite, en récupérant un nombre insuffisant<sup>126</sup>. Il raconte l'expérience dans son établissement où, il a dû menacer la direction de ne travailler que 8 heures par jour au lieu de 11-12 heures pour obtenir la distribution d'un troisième masque quotidien par salarié.

Face à l'urgence sanitaire et à une situation particulièrement difficile au sein des Ehpad, les salariés ont subi de fortes pressions pour la continuité du travail, même dans un cadre de mesures de sécurité approximatives. Le délégué FO raconte un épisode d'une accusation de négligence formulée à l'encontre de quatre aides-soignants au sein de son service :

« On réprimande les gens comme des enfants. Vous vous rendez compte que pendant le Covid, y a des gens qui ont été pris en photo, par un cadre supérieur, un médecin, en plus... Photo en disant : *oui, là, il n'y a pas un mètre...* Il devait y avoir 85 centimètres, quoi. *Vous n'avez pas les masques. Oui, normal, on prend une pause cigarette.* Et donc, elles ont été prises en photo, convoquées et avertissement. Non, mais on faisait douze heures par jour, dans des conditions lamentables, et comme tout le monde commençait à avoir peur...Eh ben, ils ont calmé les filles. »

Le délégué FO trouve détestable la mise en accusation de ses collègues dans un contexte extrêmement difficile dans lequel il y avait une pénurie d'équipement. Il qualifie ce comportement comme une stratégie de la direction vouée à indiquer les comportements individuels comme dangereux pour s'exonérer ou limiter la responsabilité dans la mise en place des protocoles et des mesures adaptées pour la sécurité du personnel et des personnes hébergées.

La pandémie actuelle a ébranlé le dialogue social dans le groupe Accueil, tout en aboutissant à la signature d'accords sur des primes. Le groupe a toutefois réduit la fréquence des échanges de négociation avec les représentants du personnel et décalé les échéances de négociation comme la NAO. Toutes les réunions ont été reportées à distance par téléphone, même s'il avait des lieux adaptés pour permettre un dialogue direct avec la présence des représentants, éventuellement avec des délégations réduites. Pendant cette période, le CSEC a été convoqué par voie téléphonique pour une séance extraordinaire et dans ces circonstances selon la DSC CFDT a été compliqué d'échanger les points de vue. La direction a gardé le contact avec les salariés avec une foire à question (FAQ) en ligne à destination des CSE centraux et d'établissement pour indiquer de bonnes pratiques et donner de précisions, mais, selon le DS FO n'a pas fait grand-chose pour augmenter leur sécurité.

---

<sup>126</sup>. L'adoption du masque a été selon lui imposé de facto par la volonté de salariés, non par la direction : « *En fait, j'étais en congé quand l'histoire a commencé. Mes collègues m'appelaient en disant qu'ils veulent pas qu'on porte de masques. Il y a une collègue et on lui a dit d'enlever le masque, alors que c'était même pas eux qui lui avaient donné, elle était venue de chez elle avec le masque ...* » (DS-FO).

Le groupe a conclu deux accords qui permettent une requalification des salaires du personnel : l'accord de prime pouvoir d'achat (PEPA) et celui sur la prime gouvernementale du Covid-19 signé en juillet 2020. Selon les témoignages des délégués de CFDT et FO, la mise en place de ces deux primes ne s'est pas faite avec une négociation ouverte et consensuelle, car ils ont été rédigés en entier par la direction avant leur approbation. De plus, la négociation de ces primes a permis à la direction de décaler les réunions pour les NAO fortement attendues par les deux OS. Le délégué FO tacle également l'entreprise au sujet de son engagement sur les primes Covid et le PEPA en soulignant les avantages fiscaux et les contournements d'une action plus spécifique pour réévaluer les salaires<sup>127</sup>.

## ***2. Adopter les bonnes mesures pour répartir***

Le secteur du bâtiment n'étant pas considéré comme essentiel a vu la mise en arrêt de tous les chantiers. Chez **BigTP** donc, les ouvriers et le personnel de chantier ont été placés en chômage partiel pendant un mois et demi (entre mars et avril 2020), pendant que le personnel administratif a été mis en télétravail. Lors de la reprise de l'activité pour les travailleurs de BigTP, il y a eu une grande attention de la direction pour la santé au travail et nombreuses mesures de sécurité et hygiène ont été instaurées : gel à disposition à volonté, masques de protection, obligation de garder et désinfecter ses outils, pas plus de deux personnes dans les véhicules... La direction a consacré une attention conséquente pour réduire les risques et les salariés ont eu à leur disposition des moyens adéquats<sup>128</sup>. Cette attitude constructive et efficace de la direction pour garantir la sécurité est reconnue par les délégués qui soulignent : « Ils ont fait les choses bien et proprement ».

La mise en place des mesures de prévention, de sécurité et d'hygiène a été faite en suivant les lignes guides de la fédération du bâtiment et en particulier du OPPBTP (*Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics*). La direction du groupe a suivi ces indications en allant parfois au-delà. Le personnel n'a pas été consulté, mais il y a eu des formations suite aux décisions de Paris qui ont suivi des lignes nationales. Il y a eu une négociation collective de groupe, au niveau central, pour un accord de BigTP daté du 3 avril 2020 visant à : « garantir la santé et la sécurité des salariés à la reprise de l'activité, préparer et

---

<sup>127</sup>. Selon lui : « La prime Covid, c'est vous et moi qui payons. C'est l'État, donc la Sécurité sociale et donc, ça va être une dette qui a été augmentée... Donc c'est vraiment pas l'entreprise. Et puis après, la prime Pepa, elle est exonérée d'une partie fiscale, donc qui avantage l'entreprise, et au lieu de donner une participation... »

<sup>128</sup>. Même si selon le RP CFTC les masques étaient des « masques chinois de là où vient le virus et non de masques français » comme il aurait préféré en termes de qualité.

accompagner une reprise de l'activité dans les conditions optimales, en vue de préserver durablement l'emploi et maintenir le niveau d'activité dans le cadre de l'épidémie de covid19 ». Cet accord, signé par les OS représentatives dans le groupe (CFTC - FO et CGT) était un complément de l'accord du groupe mondial.

La bonne gestion de la reprise de l'activité a pu se réaliser grâce à l'attention du personnel et leur sens de responsabilité lors du travail et dans la vie privée. Personne de l'établissement Pont n'est tombé malade du virus et les mesures de sécurité et de prévention étaient suivies. Pour s'assurer du bon fonctionnement de ces mesures, les délégués ont réalisé de visites aux chantiers dans le cadre du CSSCT. La dynamique d'adaptation aux nouvelles contraintes a toutefois laissé de l'espace pour des arrangements locaux. Chez Pont par exemple, l'obligation de porter de lunettes en plus du masque a été retiré. La direction a écouté les demandes pour retirer cette prescription ; les travailleurs se plaignaient de la boue qui se formait presque immédiatement. Les thermomètres mesuraient la température des salariés dans les chantiers et, en cas de fièvre, la personne était tout de suite mise en arrêt maladie sans carence de salaire.

Le RP CFTC n'a pas directement participé à la négociation de l'accord de groupe, mais il était au courant du déroulement des réunions grâce aux échanges avec son supérieur et il participait au groupe de consultation de son OS. Bien que la négociation de l'accord de groupe sur la situation covid fût consensuelle et rapidement conclue avec la signature des différentes OS, il y a eu un point de désaccord pendant les réunions. La direction voulait inclure dans l'accord la possibilité de déroger à la règle du paiement des heures supplémentaires à partir de la 42<sup>ème</sup> heure de travail hebdomadaire pour le repousser à partir de la 46<sup>ème</sup>. Les syndicats ont fait bloc contre cette proposition. Selon les OS, cette mesure avait l'objectif d'externaliser sur les salariés les coûts de la reprise dans un cadre d'activité croissante avec des plannings horaires supérieurs à la normale. Face à l'opposition des toutes les OS, la direction a toutefois préféré renoncer à adopter cette disposition.

Un des enjeux qui s'est ainsi révélé concernait les marges de manœuvre de la direction dans l'organisation du travail et dans l'objectif de réduire les frais lors de la période d'urgence sanitaire. Pendant la période de chômage partiel, la direction a saisi aux salariés une semaine de congé ainsi que 5 jours de RTT profitant de la possibilité laissée par le gouvernement<sup>129</sup>.

L'activité de BigTp a connu une forte augmentation lors de la reprise de travail suite à un confinement, pour ensuite connaître une forte réduction, notamment pour un manque de

---

<sup>129</sup>. Le délégué CFTC relativise telle mesure dans le contexte « après on n'a pas travaillé pendant un mois et demi, même si était un peu comme être dans une prison, dorée, mais toujours une prison ».

chantiers. Cette baisse est une conséquence du contexte sanitaire et des incertitudes associées aux élections municipales 2020 chamboulées par le covid qui ont porté à des retards dans la prise de décision sur les œuvres publiques. Dans ce contexte, l'établissement Pont est exposé à un manque de chantier qui a poussé la direction à réactiver le dispositif de chômage partiel pour les salariés (à la fin d'août 2020). Cette situation d'activité réduite est, selon les délégués syndicaux (FO et CFTC), la conséquence d'un choix de la direction de groupe de marginaliser l'établissement par rapport à d'autres installations. De cette manière, la direction peut profiter du système, déchargeant le coût d'une réduction d'activité sur l'état et sur les contribuables grâce au dispositif du chômage partiel. Selon les acteurs syndicaux, le contexte de crise suite à l'épidémie du covid a été un accélérateur pour l'adoption de choix stratégiques du groupe et pour recentrer son activité. Le covid dévient alors « une excuse » pour justifier des plans de restructuration déjà dans l'air depuis quelque temps. Le délégué de la CFTC évoque une rupture collective chez le groupe Boules avec une forte réduction d'effectifs et dénonce une stratégie de réduction massive du personnel déjà en train de progresser au sein du groupe. La découverte de cette nouvelle a été « une douche froide » pour le délégué, qui est conscient des risques pour l'établissement du Pont déjà dans le viseur pour son rôle réduit dans les chantiers du groupe.

L'analyse des effets de l'urgence sanitaire au sein du groupe BigTP, illustre une double direction de l'employeur qui si d'une part a garanti un investissement adéquat pour permettre la reprise de chantier au déconfinement, d'autre part semble organiser des restructurations d'entreprise orientée à réduire les effectifs.

Le cas de **Tigre** illustre une autre situation d'entreprise d'un secteur industriel qui a subi l'arrêt des activités et le chômage partiel pour les salariés. L'établissement **Solid** a été fermé pendant la période du confinement de mars-avril 2020, tout comme les autres usines du groupe Auto. La direction de l'usine a eu un nombre très important de réunions avec les syndicats dans le cadre du CSE avant de prendre la décision de fermer, formulée donc au niveau groupe.

Les syndicats ont été associés à la réouverture et au déploiement d'un protocole sanitaire au sein de l'usine. Lors d'un entretien réalisé au début de cette réouverture d'avril, le délégué a détaillé les mesures adoptées pour la sécurité du personnel (port du masque, de lunettes, désactivation des ventilateurs malgré la chaleur à venir) et a raconté de la possibilité pour les élus de réaliser des visites d'usine avant la réouverture pour vérifier la mise à point du nouveau protocole. Dans ce cas, nous disposons des informations liées à la séquence temporelle de l'urgence de faire repartir l'activité, dans laquelle direction et syndicats semblent se coordonner pour l'application d'un protocole renforcé de sécurité et hygiène. Dans ce cadre, semble y être une convergence d'opinion et d'effort commun pour adopter les gestes et les pratiques

correctes.

### **3. Comment télétravailler au mieux ?**

Le troisième cas de figure des entreprises confrontées à l'urgence sanitaire concerne les secteurs où les activités peuvent être réalisées également en télétravail. Un exemple de cette situation est **Digital Consulting**. Au sein de ce groupe, l'urgence sanitaire a impulsé une rapide transformation des pratiques de travail, comme raconte le DSC de la CGT : « *On a tous été mis en télétravail, modulo quelques exceptions... en particulier les services techniques (...) Mais on est arrivé en dix jours, même pas, on est arrivé à plus de 95 % de télétravail* ». Au sein de ce groupe, il y avait déjà un accord sur le télétravail (signé en 2011) qui a probablement facilité la mise en place de la « migration » sur la modalité distanciel. Toutefois différents aspects se sont révélés problématiques dans une application massive et urgente du télétravail : la dotation technique suffisante (ordinateur, connexion...) et le basculement au 100 % de télétravail, quota jamais préconisé dans les accords sur cette thématique. Ces aspects ont été, selon le DSC de la CGT de sources de tensions dans la mise en place du télétravail. Un autre élément sensible a concerné le sujet des « congés » octroyés aux salariées de manière arbitraire par la direction dans le cadre d'une productivité réduite en télétravail.

La direction a été, en effet, contrainte de déplacer toute son activité en télétravail et a cherché à s'affranchir des obligations détaillées par l'accord collectif déjà signé. L'argumentation mobilisée par la direction pointait une situation de « urgence imposée » par l'État. La demande à l'origine de la mise en place d'un télétravail pour tous les salariés qui peuvent l'exercer ne rentrait pourtant pas dans le cadre d'un accord entre direction et personnel pour sa mise en place. De cette manière, la direction a choisi de ne pas appliquer certains aspects introduits dans l'accord, comme la contribution de 30 € mensuels pour soutenir les frais du télétravailleur, mais également la vérification des disponibilités techniques.

Le changement de modalité d'organisation a eu des conséquences sur la gestion des ressources humaines, notamment pour garantir une continuité de productivité dans un contexte qui n'avait rien de « normal ». Les délégués se sont donc activés pour recenser et dénoncer des pratiques abusives et de pression excessive imposée sur les télétravailleurs, en particulier pour les femmes et les personnes chargées de famille (notamment dans la période de la fermeture des écoles). Le délégué CGT esquisse un portrait de la situation :

« En fait, y avait une pression sur les managers qui était faite. Et donc les managers, derrière, y en a qui ont fait ça de manière humaine, comme ils pouvaient, en disant : *ben écoute, tu bosses pas, et puis c'est pour ma pomme, si on est à la marge du projet. Ou tu fais ce que tu peux, et ce que tu peux pas, tu peux*

*pas. Et puis y en a d'autres où ça a été, un peu, bon, allez, on va dire mi-figue mi-raisin, c'était du genre : ben tu décales, quand il fait la sieste... t'as qu'à bosser, et puis voilà. Bon, il reste plus beaucoup de temps dans la journée pour... pour vivre. Mais admettons. Et puis y en a eu d'autres, carrément, où c'était : moi je m'en fous, tu te débrouilles. Et jusqu'au summum, pour moi, le summum, c'était : tu fais ce que tu as à faire, et puis à la fin de la semaine, je déciderai de ton taux de production, et si j'estime que t'as été qu'à... 60 % de productivité, par rapport au nominal, eh ben je t'enlèverai deux jours à tes congés payés. »*

Autre question en débat évoquée par le même délégué, la responsabilité de l'employeur pendant la période de télétravail et la garde d'enfants. Il relate des accidents domestiques d'enfants laissés sans surveillance pendant que les parents étaient en télétravail.

Les protocoles de réouverture après le confinement ont été réalisés au niveau central de groupe pendant que les CSE locaux s'occupaient des questions plus concrètes, mais sans une prise de décision, un échange d'informations surtout sans avoir la force d'une information-consultation au sens légal.

Chez **Moby**, la nature de l'activité et le secteur économique ont également facilité l'adoption d'un télétravail massif des salariés dans la période de la crise sanitaire. Dans l'entreprise en effet, le télétravail était déjà appliqué pour certaines activités. L'adoption massive du télétravail et les différentes étapes liées aux phases de l'urgence sanitaire ont été suivies de manière concertée entre direction et organisations syndicales, comme raconte le délégué CGT, qui juge positivement cette démarche :

« Donc... au début, c'était un peu cafouillis, après, sincèrement, l'entreprise a pris de bonnes décisions. On est... plus de 90 % de l'entreprise à être en télétravail total. (...) Ils [*La direction*] ont très bien réagi, et on peut dire qu'ils ont bien écouté. On avait des réunions toutes les semaines, encore aujourd'hui... Savoir le nombre de personnes qui ont été contaminées et on a un médecin qui vient, qui assiste à ces réunions téléphoniques. Puis là, on va être associé au déconfinement, (...) on va être force de proposition. »

La direction a encouragé une dynamique de collaboration entre les acteurs de l'entreprise pour accompagner l'adoption du télétravail et pour suivre les évolutions. L'avis positif sur l'action de la direction est pourtant nuancé par le délégué CFDT – dont l'entretien a eu lieu quelques mois auparavant en plein confinement – qui dénonce de son côté quelques inégalités liées à l'organisation du télétravail. Il évoque notamment une différence entre tous les métiers de cadre qui ont basculé au 100 % en télétravail et les « petites mains » qui ont maintenu une présence sur les lieux de travail pour les activités courantes (comme le suivi de courrier). Il considère difficile à entendre cette différence de traitement, pour assurer des activités non prioritaires.

## *Conclusions*

L'urgence sanitaire a touché de manière sévère les conditions quotidiennes de travail, en (re)mettant au centre de l'attention des questions de sécurité et d'organisation très concrètes des espaces, de leur occupation et des rythmes de travail. L'adaptation de l'entreprise se décline ainsi en trois modalités entre les secteurs dits essentiels, les situations où le chômage partiel a laissé l'espace à une réouverture des activités en présentiel et – enfin – les contextes d'application (presque) totale du télétravail. Pour faire face à ces réorganisations, les institutions représentatives du personnel ont été particulièrement sollicitées, en aboutissant à la négociation de nombreux accords sur le télétravail, l'activité partielle et l'adaptation des conditions de travail aux protocoles de sécurité sanitaire. Le dialogue social s'avère ainsi une ressource importante pour permettre l'adaptabilité des salariés, même si en quelques occasions les représentants syndicaux ont dénoncé une tendance à « profiter » de la situation de crise pour accélérer des plans de restructuration.

Les formes de réorganisation face à l'urgence sanitaire ont pris des allures différenciées, notamment selon les secteurs d'activité. Pour les secteurs essentiels et les activités qui se déroulent nécessairement en présentiel, le dialogue social à l'échelle plus locale a vécu une tension particulière, avec l'adoption des protocoles d'adaptation des conditions de travail aux contraintes de l'urgence sanitaire, concernant notamment la présence des personnes et le partage d'espaces et d'outils. Ce renouvellement de la centralité des unités de terrain a pu parfois faire regretter la fusion des instances des représentations du personnel et notamment la disparition du CHCST dont l'activité principale était expressément liée à surveiller et adapter les conditions concrètes d'exécution du travail.

Dans les secteurs « télétravaillables », ce sont justement les conditions et les contraintes de cette thématique qui ont été au centre de l'attention, illustrant un changement majeur dans l'approche de la direction sur sa mise en place. Si dans certaines entreprises des accords télétravail étaient déjà signés, les procédures étaient surtout pensées à établir les règles adaptées à *concéder* cette forme d'activité au personnel plus qu'à son application généralisée. L'ampleur de la procédure en temps d'urgence sanitaire a remis en cause certains acquis de la négociation collective sur le sujet et poussé à adapter les pratiques managériales au nouveau contexte, notamment en termes de perspective d'aménagement immobilier et disponibilité des bureaux pour tout l'effectif.

Les perspectives d'un « retour à la normale » s'accompagnent à maintes préoccupations de la part des délégués sur les décisions de l'entreprise, notamment au sujet de recentralisation

productive et réduction d'effectif qui semblent se rapprocher de manière rapide à l'horizon. Un élément préliminaire dont il sera opportun approfondir la réalité concerne la possible accélération de la mise en place des restructurations et externalisations des entreprises suite à la crise sanitaire, perspective parfois évoquée par les représentants du personnel engagés dans un dialogue social difficile en temps de covid-19.



## Conclusion

Si la négociation d'entreprise est au cœur de ce rapport, c'est comme base d'une analyse des formes de l'entreprise qu'elle révèle en contribuant à les constituer. Mais, pour caractériser ces formes, il est nécessaire de revenir sur les dimensions de cette négociation telles qu'elles se dégagent des réformes institutionnelles engagées depuis plusieurs décennies.

### 1. La négociation d'entreprise comme fait social

Avec 44 500 accords d'entreprise signés par des délégués syndicaux recensés en 2019<sup>130</sup>, 39 034 en 2018<sup>131</sup>, 38 000 en 2017<sup>132</sup>, 40 000 en 2016<sup>133</sup> – sans compter les référendums, ou les accords signés par d'autres représentants du personnel – la négociation collective paraît solidement ancrée dans l'entreprise, en arrivant sur ces années à un rythme annuel d'accord se situant autour 40 000. Elle est appelée à s'étoffer dans les années à venir, par le recensement plus complet que permet la télétransmission. De ce point de vue, les accords d'entreprise suggèrent une activité bien plus intense que celle que l'on peut constater au niveau des branches entre 1000 et 2000 accords et avenants par an. Toutefois, il serait réducteur d'attribuer cette situation à un effet immédiat des réformes engagées par les ordonnances de septembre 2017, dans la mesure où, si le rythme de production des accords d'entreprise a connu une forte croissance au cours de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, sous l'impulsion notamment de la législation sur l'ARTT à la fin des années 1990, sa régularité apparaît davantage comme le résultat d'une organisation de la négociation, pour laquelle on parle parfois de « négociation administrée », tant y prédominent les thèmes relevant de la négociation obligatoire instituée par le législateur.

Plus profondément, la régularité – voire la croissance – du nombre annuel d'accords collectifs indique l'existence d'entreprises dotées d'une certaine stabilité que, à certains égards, la négociation collective contribue à conforter. En effet, on peut ainsi penser, dans un contexte de financiarisation fréquemment lié à la part importante prise par les dividendes versés aux actionnaires, ainsi qu'à la multiplication de restructurations résultant du souci de répondre aux attentes de ceux-ci qui se manifestent à travers les fluctuations des marchés financiers, que le

---

<sup>130</sup>. Direction Générale du Travail (2020, p. 218).

<sup>131</sup>. Direction Générale du Travail (2019, p. 210).

<sup>132</sup>. Direction Générale du Travail (2018, p. 597).

<sup>133</sup>. *Ibid.*

travail législatif engagé depuis plus d'une cinquantaine d'années contribue à dessiner les contours d'entreprise dont il reste à retracer les traits.

## **2. Ce que l'organisation de la négociation dit de l'entreprise**

Le retour sur des réformes institutionnelles qui ont vu leur rythme s'accélérer sous la Présidence Hollande, avant d'aboutir aux ordonnances de 2017 ratifiée par la loi du 29 mars 2018, fait apparaître un ensemble plus complexe que ne le donne à penser une lecture de la négociation d'entreprise saisie dans sa rivalité avec la négociation de branche prise comme un état originaire de la négociation dans le système français de relations professionnelles. Si l'émergence des accords d'entreprise repose sur une forme initiale d'expérimentation dans les années 1950, en se faufilant dans les espaces de la loi fondamentale de la négociation de branche adoptée en 1950, leur développement tient à une activité législative tendant tout à la fois à définir ces accords en ce qui concerne leur formation, les conditions de leur validité, qu'en précisant les acteurs et le déroulement de la négociation.

Si les lois Auroux représentent une étape cruciale pour la cristallisation d'un espace de négociation dans l'entreprise, il faut sans doute remonter à la dimension prise par l'*entreprise* dans le débat politique des années 1960, tant comme objet de réforme économique à travers une politique visant tout autant la compétitivité de l'économie nationale par la condensation des entreprises à l'échelle du pays sous la forme de *champions nationaux*, que la participation des travailleurs comme aspect central de la politique sociale du gaullisme. Dans cette perspective, la reconnaissance légale de la section syndicale d'entreprise marque une étape importante en s'incarnant dans le délégué syndical vu originairement comme l'animateur de l'activité syndicale dans l'entreprise. Il faut alors attendre la loi du 13 novembre 1982 pour que sa compétence de négociateur soit officiellement établie. Dans le même temps, l'institution d'une obligation de négocier par cette même loi fait apparaître, en ce qui concerne la négociation d'entreprise, une responsabilité nouvelle de l'employeur qui conduit à étoffer les services des ressources humaines sur le terrain des « relations sociales » (Biaggi 2021).

Mais la négociation d'entreprise qui se dégage de cet ensemble de réformes d'une ampleur inédite présenté souvent comme « les lois Auroux » ne peut que difficilement être envisagée comme un rapprochement de la négociation au plus près des préoccupations des travailleurs ou, dans la perspective de libéralisation qui prévaut depuis le tournant engagé par Ronald Reagan aux États-Unis et Margaret Thatcher en Grande-Bretagne, comme une remise en cause des « rigidités » imputées aux accords de branche. En effet, la caractéristique de cette

impulsion donnée à la négociation d'entreprise par la consolidation et le développement des législations antérieures tient, dans le sillage de celle-ci, à l'assimilation sous le terme d'accord d'entreprise, des produits de la négociation d'entreprise et d'établissement. Cette ambivalence fondamentale est constitutive de l'interrogation sur cette *entreprise* que le législateur entend consacrer comme espace de négociation. En effet, malgré la priorité que le législateur entend accorder à l'entreprise par rapport à l'établissement, la négociation d'entreprise intègre la possibilité d'une négociation d'établissement arrimée à l'existence de délégués syndicaux en mesure de négocier avec des directeurs d'établissement comme représentants de l'employeur. Elle conduit à considérer l'entreprise comme une organisation plus complexe que ne le donne à penser son assimilation à une dimension productive qui ne se dessine qu'au terme d'un « profilage » rendu plus complexe par le développement des groupes de sociétés dans la vie économique (Haag 2019).

La confusion entretenue par le législateur entre négociation d'entreprise (la société comme employeur), d'établissement et, aujourd'hui, de groupe, a pour vertu de susciter une interrogation sur une entreprise fréquemment assimilée à l'établissement comme lieu du travail et de l'activité productive. Or, ce qui se joue précisément sous cette confusion est une conception de l'entreprise comme un ensemble d'établissements au sens de lieux du travail dispersés sur un territoire. De ce point de vue, REPONSE constitue une ressource importante pour approfondir la vision générale de la négociation d'entreprise comme fait social que permettent d'identifier les *Bilans annuels de la négociation collective* en se centrant sur la distinction entre interprofessionnel, branche et entreprise.

### **3. La carte de l'entreprise**

Comme ensemble d'établissements, au sens du Système Informatique pour le Répertoire des Entreprises sur le Territoire (SIRET), l'entreprise ne se conçoit plus seulement comme l'espace des relations professionnelles résultant de l'existence d'un employeur partagé par un ensemble de salariés. Elle prend une dimension spatiale plus ou moins large, en se présentant à certains égards, sous la forme de la carte que dessinent ses implantations territoriales. En ce sens, les relations professionnelles qui se nouent dans les établissements se révèlent insuffisantes pour donner un tableau des relations professionnelles, dans la mesure où les établissements se rattachent à une entreprise dont le rôle se révèle crucial tant pour la structuration de ces établissements, que pour l'organisation de leur répartition spatiale et, le cas

échéant, de leur coopération dans une division du travail dépassant la seule échelle de l'établissement.

Ce besoin d'une cartographie de l'entreprise, en vue d'en saisir les implantations dans leur diversité, leur concurrence et leur complémentarité, prend une importance essentielle pour ce qui concerne la négociation d'entreprise jouant sur une multiplicité de niveaux (groupe, société, établissement). On peut d'ailleurs penser que l'insistance sur cette multiplicité de niveaux, élargie par les réformes récentes au groupe, indique véritablement une intention, que révèlent ses effets. En effet, dans le cadre d'une négociation requérant, par les obligations annuelles de négocier établies à partir de la loi du 13 novembre 1982, une capacité d'initiative de l'employeur et de ceux dont il dépend (le groupe), cette confusion est l'indice d'une marge de manœuvre élargie pour celui-ci. La place prépondérante conférée à l'accord de groupe, s'imposant aux accords d'entreprise, qui priment à leur tour sur les accords d'établissement, par la substituabilité des clauses traitant d'un même thème, ou par la capacité de satisfaire à l'obligation de négocier par une négociation de groupe, consacre pleinement la position *stratégique* de l'employeur, en confortant l'impression d'une négociation administrée voire d'une « managérialisation » de la négociation. Pour autant, cette situation « oblige » l'employeur dans les matières fixées par le législateur qui fournissent la plus grande part de la substance de la négociation, en le mettant en position de répondre aux revendications syndicales, avec le souci de ne pas créer un mécontentement du personnel susceptible d'altérer le fonctionnement de l'entreprise, ou de cristalliser des tensions sous la forme de conflits sociaux. De plus, cette position stratégique de l'employeur ne prive pas les négociateurs syndicaux de toute ressource, même si la négociation au niveau du groupe ou de l'entreprise induit une difficulté plus importante à coordonner les revendications et les mobilisations des salariés à partir de leur ancrage dans les établissements. Cela conduit à envisager moins une *administration* de la négociation, qu'une *organisation législative* laissant ouverte une dialectique entre la *stratégie* de l'employeur et les *tactiques* syndicales.

#### **4. Une typologie des entreprises émanant de leurs pratiques de négociation**

Ce constat d'une négociation d'entreprise attachée à une vision complexe de l'entreprise a conduit à interroger les données REPONSE en matière de négociation collective, en croisant le questionnaire sur les thématiques de la négociation et celui de ses niveaux. Ainsi, le traitement de ces données fait apparaître la prévalence des niveaux de négociation sur celui des

thématiques, en dessinant une première typologie des entreprises dont ressortent quatre grandes configurations.

La **première configuration** se constitue autour d'établissements relevant d'entreprises marquées par une quasi-absence de négociations, mais aussi et prioritairement par une absence d'organes de négociation, DRH ou délégué syndical. En données pondérées, cette classe englobe 66 % des établissements de 11 salariés et plus et 39 % des salariés. Les établissements présents dans cet ensemble correspondent à des entreprises de petite taille (les trois quarts des entreprises concernées comptent moins de 50 salariés), tout en étant, pour une part non négligeable, rattachés à des entreprises multi-établissement (un peu plus d'un tiers). Cette classe concentre certains secteurs, comme ceux de la grande distribution, des services à la personne ou les petits établissements de l'hôtellerie-restauration. Elle a été qualifiée d'« *entreprise absente* », dans la mesure où les établissements font apparaître le caractère plus limité des organes de direction et de représentation syndicale.

La **deuxième** rassemble des établissements caractérisés par une pratique quasi-exclusivement locale de la négociation. Elle concerne 10 % des établissements et 18 % des salariés, en données pondérées. Les établissements qu'elle intègre se distinguent par une présence de délégués syndicaux le plus souvent au niveau de l'établissement. Ils se rattachent à des entreprises mono-établissement, de manière très fréquente (mais 24 % des établissements présents relèvent d'entreprises multi-établissements). Compte tenu de l'importance prise par la négociation au niveau de l'établissement, elle a été désignée comme « entreprise locale ».

La **troisième configuration** regroupe des établissements marqués par une pratique de la négociation tout à la fois au niveau de l'établissement et au-delà, à un niveau supérieur. Elle correspond à 6 % des établissements et 10 % des salariés. Elle est présentée comme l'« *entreprise située* », dans la mesure où l'activité négociatrice des établissements qui y ressortissent traduit un ancrage important de l'entreprise dans le territoire de l'établissement.

Enfin, la **quatrième configuration** correspond à des établissements dépendants d'entreprises caractérisées par une négociation à un niveau supérieur à celui de l'établissement. Elle représente 19 % des établissements, 34 % des salariés. Les délégués syndicaux sont ici davantage présents au niveau de l'entreprise – et au-delà – qu'à celui de l'établissement. Le secteur des banques et assurances y est surreprésenté. Cela conduit à parler d'« *entreprise en surplomb* » pour désigner cet ensemble, dans la mesure où l'entreprise se caractérise par une régulation établie en dehors de l'établissement et trouvant une application dans les établissements qui s'y rattachent.

## 5. Un modèle prédictif

Pour décrire la carte de l'entreprise qui se dégage de l'implantation de ses établissements sur le territoire national, les analyses se fondent sur un appariement préalable des individus/établissements de REPONSE avec deux autres enquêtes. LIFI permet de rattacher des établissements à une entreprise, à travers les relations financières et comptables qui lient des établissements à une entité – l'entreprise au sens « économique » – indépendante par sa capacité à prendre des décisions sans influence extérieure. L'entreprise « au sens économique » se rapproche de l'entreprise au sens juridique de l'accord d'entreprise, car elle correspond tout autant à un établissement indépendant, qu'à une société au sens juridique et un groupe de sociétés. La société – sous les différentes formes de sociétés commerciales – est alors vue comme une sorte de voile, indiquant cette autonomie plus ou moins formelle que suppose la société comme filiale potentielle d'un groupe, de ce fait plus ou moins soumise à un pouvoir de décision extérieur. LIFI conduit à envisager les entreprises « au sens économique » comme des agrégation d'établissements, en neutralisant en quelque sorte le voile sociétaire.

Sur cette base, le recours au dispositif CLAP sur les établissements au sens du Système Informatique pour le Répertoire des Entreprises sur le Territoire conduit à établir une carte de l'entreprise retracée par LIFI. Ainsi, l'entreprise est caractérisée d'abord par la distance des établissements au siège, ensuite par la similarité des établissements en fonction d'indicateurs tels que la taille des effectifs ou le *mark-up* afin de distinguer les établissements clones des non-clones. Cette caractérisation de l'entreprise renvoie à une polarité entre des entreprises clones conçues comme un système de normalisation visant la réplique d'établissements conformes à un même modèle, et des entreprises organisées à partir de la division du travail fondée sur la spécificité fonctionnelle tirée de la différence des établissements.

Faisant écho à la situation stratégique de l'employeur, qui se dessine dans le droit de la négociation collective autour du caractère dominant de l'accord de groupe et des obligations de négocier instituées par la législation, un modèle établi sous différentes hypothèses en termes de partage de la valeur ajoutée et de productivité du travail conduit à situer de manière prédictive les établissements dans les classes identifiées précédemment. L'intérêt de ce modèle est de prolonger REPONSE, en conduisant à confronter ensuite ses résultats avec la situation empirique des établissements au terme des ACM faites dans un premier temps. De plus, les résultats des ACM et du modèle sont rapportés ensuite aux observations monographiques de cas sélectionnés en fonction des quatre grandes classes de l'ACM, ainsi que de préoccupations comme les expertises de l'équipe sur différents secteurs. La coïncidence ou non de ces trois

grands résultats est la source d'un approfondissement de l'interrogation sur les cas, en vue de comprendre les raisons des coïncidences partielles ou nulles.

## **6. L'apport des monographies : approfondir la typologie**

Une analyse des réformes fait apparaître, au-delà de la seule négociation d'entreprise, la reconnaissance du groupe comme espace de négociation sur les conditions du travail dans les entreprises et leurs établissements. Dans cette perspective, les enquêtes monographiques sont apparues complémentaires des données REPONSE pour prolonger la classification issue des ACM. Ces classifications résultent de l'importance prise par les niveaux de classification, dont les ACM ont montré le caractère déterminant dans la formation des classes identifiées. Finalement, elles introduisent une interrogation sur le niveau de négociation supérieur à l'établissement qualifié de « surplomb ». Ainsi, un des objectifs des monographies s'est révélé être l'analyse du surplomb, renvoyant aux niveaux de l'entreprise et du groupe pour interroger la part d'autonomie de sociétés, au sens juridique – les « unités légales » de LIFI –, dans la régulation des conditions de travail issue de la négociation collective au sein des établissements enquêtés. Cette analyse du surplomb, envisagée de manière hypothétique sur les quinze établissements soumis à une monographie, conduit à une combinatoire plus complexe en ajoutant les niveaux « société » et « groupe », voire « groupe multinational », et à une révision des résultats issus de REPONSE et du modèle.

Le surplomb n'indique pas simplement une concentration de la négociation à un niveau supérieur à celui de l'établissement, mais implique de considérer les dynamiques parfois contradictoires de normalisation, d'absorption, ou de filialisation/autonomisation. Dans la carte nationale que dessine une entreprise, les formes prises par la négociation font apparaître des territoires, des comptoirs, des colonies de travail, des périphéries, des branches régionales et des fantômes.

Ainsi, les monographies révèlent le besoin de revoir en priorité la classe dite « entreprise en surplomb » résultat tiré des monographies – et donc parfois en décalage avec le résultat REPONSE – dont se dégagent des types très différents. En effet, le surplomb est susceptible de recouper deux niveaux, celui de la société-employeur-filiale et celui du groupe de sociétés, susceptible à son tour de dépendre d'un groupe de niveau supérieur selon une itération possible indéfinie. Il en ressort une typologie approfondie (chapitre 4) à partir des classes d'établissements déterminées par le traitement des données REPONSE (chapitre 3), retracée, dans le chapitre 4, par les graphiques 1 à 4 conduisant, en conclusion, au tableau 2.

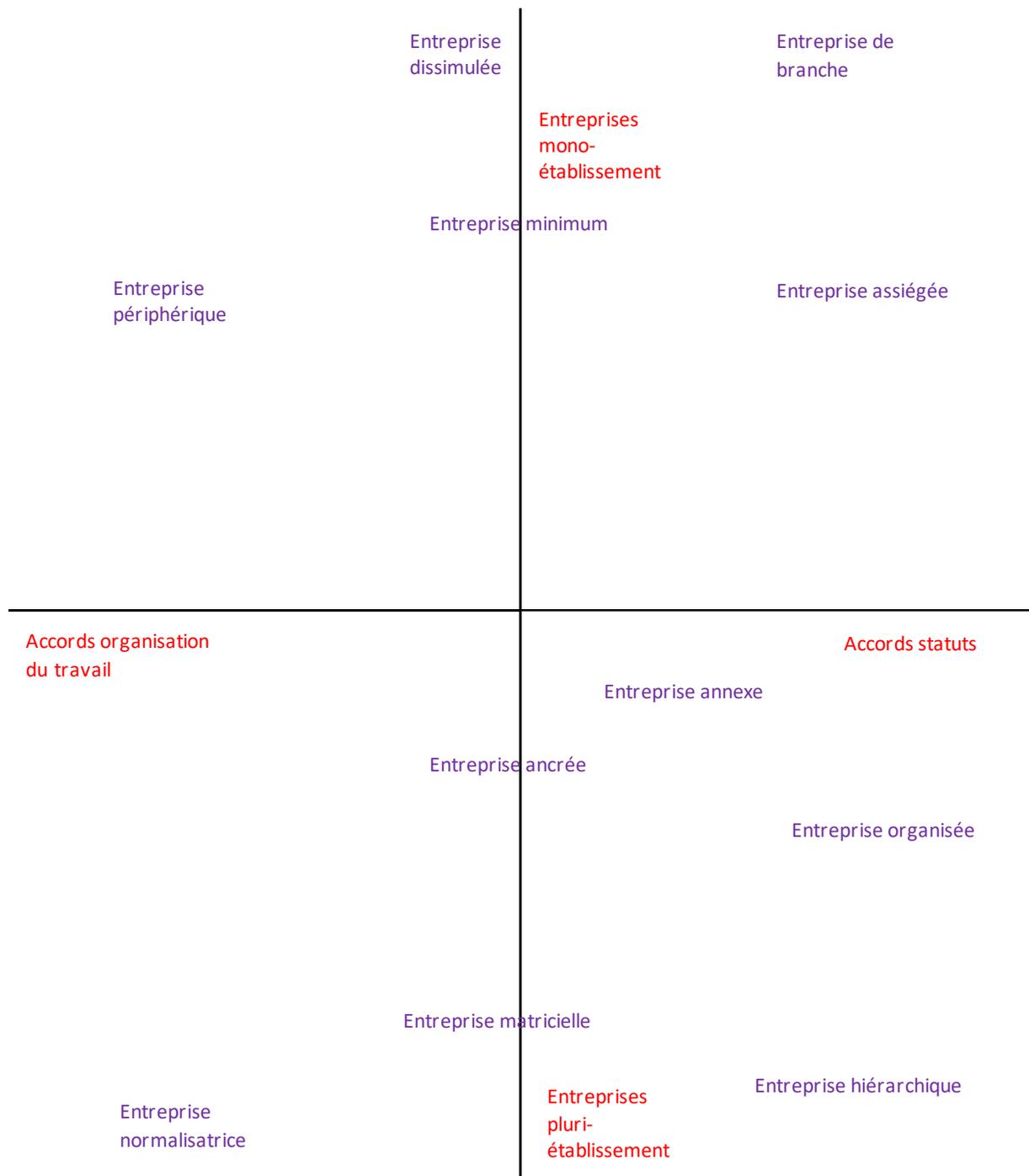
## **7. Une tension entre statut et organisation du travail**

Le retour sur les accords d'entreprise et les négociations collectives marquants permet d'aborder l'articulation des niveaux de la branche et de l'entreprise, en sortant des débats courants. En effet, une grande part des établissements soumis à l'enquête fait apparaître comme marquant des accords fixant à différents niveaux les conditions applicables aux contrats individuels de travail, en se fondant pour nombre d'entre eux sur les catégories et les minima des classifications de branche. À l'inverse de cette logique *statutaire* où l'entreprise se définit par un statut commun aux salariés qui constituent son personnel, les accords de compétitivité observés dans deux établissements tendent à absorber les négociations dans des accords de groupes (société mère et filiales) ou de grandes sociétés (comme employeurs) couvrant un ensemble important de domaines, en visant à aligner les établissements sur un *modèle général d'organisation* permettant d'en évaluer les *performances*. Enfin, la dynamique des NAO montre un éloignement de la négociation salariale à l'égard des lieux du travail, en articulant les niveaux du groupe et de l'entreprise, sans pour autant écarter l'existence de cas où se révèle la forte capacité critique des organisations syndicales.

## **8. Le champ d'un *profilage* de l'entreprise au sens des relations professionnelles**

Ces constats suggèrent une représentation des cas étudiés dans un espace à deux dimensions (graphique 1), croisant, d'une part, une tension entre entreprises (entreprises et groupes) multi-établissements et entreprise mono-établissement et, d'autre part, une tension entre accords-statuts et accords d'organisation du travail (polarisés entre APC et accords d'établissements).

**Graphique 7.1. Les entreprises dans l'espace de la négociation**



Compte tenu du poids de la négociation d'entreprise à des niveaux supérieurs à l'établissement tel que le montre le traitement quantitatif des données de REPONSE, les enquêtes monographiques suggèrent de saisir les *entreprises* à la lumière des trois niveaux que

les réformes récentes ont consacré dans la convention d'entreprise, établissement, entreprise (société/employeur) et groupe. Comme le montrent les résultats de l'enquête LIFI, l'existence de groupes de sociétés concerne aujourd'hui plus de la moitié des emplois privés et publics et plus de 70 % des salariés du privé. C'est en grande partie, dans l'espace du contrôle capitaliste que circonscrit le groupe, que se joue le profilage de l'entreprise « au sens économique » engagé dans le cadre de cette enquête (INSEE 2020). En intégrant les données de REPONSE sur la négociation d'entreprise saisie à partir de l'établissement, la démarche qui se dégage du traitement quantitatif de ces données et de son approfondissement monographique, s'apparente à une forme de « profilage » des entreprises au sens des relations professionnelles « à l'ombre du groupe ». En effet, l'ombre du groupe constitue un élément explicatif déterminant pour le constat de l'absence de négociation dans le cas de l'« entreprise dissimulée ». Le groupe est une référence forte dans les NAO salariales, la société-mère étant prise comme la référence pour la négociation dans la filiale, avec des marges de manœuvre variables en fonction de la capacité de celle-ci à disposer des profits qu'elle dégage. Il arrive qu'il pèse directement par la négociation d'accords visant la détermination d'un statut des salariés, ou celle de l'organisation des établissements de ses filiales.

De ce point de vue, ce rapport de recherche se présente comme une contribution au *profilage de l'entreprise « au sens des relations professionnelles »*, en se fondant sur l'« officialisation » du niveau que constitue le groupe par les réformes récentes, en suggérant une activité de profilage destinée à saisir la singularité des types d'entreprise se dégageant de la négociation. Si les effets immédiats de cette consécration du groupe laissent craindre une centralisation de la négociation collective, aboutissant à un éloignement inédit de la négociation par rapport aux lieux du travail, le profilage entrepris dans ce rapport montre l'existence *d'ouvertures tenant aux ancrages des établissements, à la capacité de mobilisation des salariés qui s'y développe*. Il invite également à considérer *les voies d'une dynamique des tactiques syndicales* en vue d'investir ce champ de l'entreprise, à travers une vision élargie de l'entreprise (de l'établissement au groupe, en passant par la société) obligeant tout à la fois à dépasser le seul lieu du travail et les clivages catégoriels.

## Références bibliographiques

Aarland Kristin, Davis James C., Henderson J. Vernon, Ono Yukako, (2007), « Spatial organization of firms: The decision to split production and administration », *The RAND Journal of Economics*, 38(2), 480-494.

Adam Patrice (2017), « Sur la négociation collective d'établissement », *Les Cahiers sociaux*, n° 297, p. 325.

Allal Amin, Yon Karel (2020), « Citoyennetés industrielles, (in)soumissions ouvrières et formes du lien syndical : pour une sociologie politique des relations de travail », *Critique internationale*.

Amossé Thomas, Coutrot Thomas (2008), « Genèse et réalité d'une enquête », dans Amossé Thomas, Bloch-London Catherine, Coutrot Thomas (s.d.), 2008, *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte « Recherches », p. 38-68.

Arnaud Mias, Cécile Guillaume, Jean-Michel Denis et Paul Bouffartigue (2016), « Vers un « dialogue social » administré ? », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 8 | 2016, mis en ligne le 31 mai 2016.

Askenazy Philippe et Erhel Christine (2017), "Exploring the French Productivity Puzzle", chap. 4 in P. Askenazy, A. Bryson, L. Bellmann et E. Moreno Galbis (eds), *Productivity Puzzles Across Europe*, Oxford University Press.

Badie Bertrand (1976), *Stratégies de la grève*, Presses de la FNSP, Paris.

Balacet Giovanni, Ietto-Gillies Grazia (2019), « Internationalisation, outsourcing and labour fragmentation: the case of FIAT », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 44, 1, p. 105-128.

Barjot Dominique (2007), « Introduction », *Revue économique*, vol. 58, no. 1, pp. 5-30.

Bégué, Arthur (2020) « Concours entre accords collectifs de groupe et d'entreprise la règle de faveur neutralisée (à propos de l'arrêt Renault du 8 janvier 2020) », *Droit ouvrier* 864, pp.501-515.

Bélangier Jacques et Thuderoz Christian (2010) « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie*, vol. vol. 51, no. 3, 2010, pp. 427-460.

Belot Quentin (2021), « Une socio-histoire de la financiarisation dans l'industrie automobile Une analyse de la gestion financière mise en œuvre par la firme PSA Peugeot Citroën à partir des années soixante mise en relation avec la stratégie de contrôle déployée par la famille dirigeante », *Thèse en sociologie*, Université Paris Saclay.

Béroud *et al.*, 2008, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Éditions du Croquant.

Béthoux Élodie, Dupuy Camille (2017) « Du public au privé ? Recompositions et dynamiques du travail syndical dans une très grande infrastructure de recherche », *Sociologie du travail*, 59.1 [en ligne].

Biaggi, Chloé (2021) *Quand les « relations sociales » sont un travail. Pratiques, savoir-faire et carrières de cadres des ressources humaines*, Thèse de doctorat ENS-PSL, Université de Paris.

Blanche, Segrestin, Baudoin Roger, Vernac Stéphane (2014) *L'Entreprise: point aveugle du savoir*, Colloque de Cerisy, Éditions Sciences humaines, Paris.

Bloch-Lainé François (1963), *La Réforme de l'entreprise*, Éditions du Seuil, Paris.

Block Richard, Berg, Peter (2009), « Joint Responsibility Unionism: A Multi-Plant Model of Collective Bargaining under Employment Security », *ILR Review*, 63(1), 60-81.

Boisard Pierre, Didry Claude, Younès Dima (2016), *Les travailleurs de l'innovation. De l'entrepreneur aux salariés* (dir.), Presses Universitaires de Rennes.

Boissonnat Jean (1995), *Le travail dans vingt ans*, Odile Jacob, Paris.

Borenfreund Georges (2003), « L'établissement distinct : unité de représentation », « Géographie du droit du travail », *Semaine sociale Lamy*, 20 octobre, n°1140, p. 44-50.

Borenfreund Georges, Souriac Marie-Armelle (2001), « La négociation collective entre désillusion et illusions », *Droit syndical et droits de l'homme à l'aube du XXI siècle. Mélanges en l'honneur de Jean-Maurice Verdier*, Dalloz, Paris.

Boucheny Serge (2006) *Le moteur d'avion : chronique ouvrière, des hommes, des luttes*, Le Temps des cerises, Paris.

Bouffartigue Paul, Giraud Baptiste (2019), « Conflictualités ordinaires au travail », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 15 | 2019. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/5648>.

Bouquin Stephen (2011), « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, vol. 49, no. 1, pp. 60-72.

Bourdieu Pierre (1984), « Espace social et genèse des "classes" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 52-53, juin 1984, pp. 3-14.

Boyer Robert, Freyssenet, Michel (2000), *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.

Brochard Delphine (2005), « Conflits du travail : une analyse statistique », in J.-M. Denis (sld.), *Le conflit en grève ?*, Ed. La Dispute, Paris.

Brouté Rémi (2010), « La genèse des restructurations en France. Le tournant des années 1970 », in Didry Claude et Jobert Annette (dir.), *L'entreprise en restructuration*, Presses universitaires de Rennes, pp.45-56.

Brouté Rémi, Didry Claude (2006), « L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste », in Héloïse Petit et Nadine Thèvenot (dir.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, La découverte, Paris, p. 47-70.

Burawoy Michel (1979), *Manufacturing Consent : Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, Chicago.

Cahuc Pierre, Kramarz Francis (2004), *De la précarité à la mobilité, vers une sécurité sociale professionnelle*, Rapport au Ministre d'État, Ministre de l'économie des finances et de l'industrie et au Ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, 2 décembre 2004.

Cahuc Pierre, Zylberberg André (2018) « La science économique et ses ennemis », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 1, pp.163-172.

Carbonell Juan Sebastian (2018) « Dix minutes, c'est rien », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 12 | 2018.

Carbonell Juan Sebastian (2019), « Négociateur et contester la nouvelle organisation du temps de travail dans une usine automobile », *Socio-économie du travail*, n°6-2, p. 91-118.

Castel Nicolas, Delahaie Noémie, Petit Héloïse (2012) « Des rémunérations plus complexes : un défi pour les négociations salariales », *Connaissance de l'emploi - Le 4 pages du CEE*, n° 88.

Cavat Hélène (2020) « Les accords de performance collective : enseignements d'une étude empirique » *Revue de droit du travail*, vol. 3, pp.165-177.

Chaloron Yves (2004), « À propos de l'établissement », In *Analyse juridique et valeurs en droit social, Mélanges en l'honneur de Jean Pélissier*, Dalloz, Paris.

Chandler Alfred, (1977) *The Visible hand : The managerial revolution in American business*, Belknap Press, Cambridge, éd FR 1988.

Chatriot Alain (2012), « La réforme de l'entreprise : Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur » *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2(2), pp. 183-197.

Combe Maurice (1969), *L'alibi. Vingt ans d'un comité central d'entreprise*, Gallimard, Paris.

Corcuff P., Sanier M. (2000), « Politique publique et action stratégique en contexte de décentralisation : Aperçus d'un processus décisionnel " après la bataille " », *Annales*, pp. 845-869.

Couturier Gérard (2003), « L'unité économique

CSA research (2018) évaluation du niveau de connaissance des ordonnances travail et perception de leur déploiement, Rapport France Stratégie, Juin 2018, Étude n°1800160.

Daniel Catherine, (2019), « La négociation collective d'entreprise en 2017. Davantage de négociations, moins d'accords », *DARES Analyse* N° 58-2019.

Dares (2019), « La négociation collective d'entreprise entre 2014 et 2016 : quelles caractéristiques, quelles pratiques ? », *Dares Analyse*, n°11, février.

De Certeau Michel (1980), *L'art de faire. L'invention du quotidien*, Folio, Paris.

Demaison Catherine, Grivet Laurence, Maury-Duprey Denise *et al.* (2018), *Les entreprises en France*, collection « Insee Références », Paris.

Didry Claude (1998), « La nouvelle jeunesse des conventions collectives : la loi du 24 juin 1936 », dans Jean-Pierre Le Crom (dir.) *Deux siècles de droit du travail*, Les éditions de l'Atelier, Paris.

Didry Claude (2013), « L'approche par les capacités comme registre des restructurations : un nouveau regard sur l'entreprise et le contrat de travail ? », *Revue Française de Sociologie*, 54-3, p. 535-567.

Didry, Claude (2002), *Naissance de la convention collective*, Éditions de l'École des Hautes études en sciences sociales, Paris

Didry, Claude (2016), *L'institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, La Dispute, Paris.

Didry, Claude, Salais Robert (1995), « Troubles sur les produits d'État et écriture des conventions collectives de travail de 1936 » in Jacob A. et Vérin H. *L'inscription sociale du marché*, L'Harmattan, Paris, pp.112-136.

Direction Générale du Travail (2020), *Bilan de la négociation collective en 2019*, rapport DGT pour le Ministère du Travail, Paris.

Direction Générale du Travail (2019), *Bilan de la négociation collective en 2018*, rapport DGT pour le Ministère du Travail, Paris.

Direction Générale du Travail (2018), *Bilan de la négociation collective en 2017*, rapport DGT pour le Ministère du Travail, Paris.

Dockès Emmanuel, *et al.* (2017), *Proposition pour un Code du travail*, Dalloz, Paris.

Dondero, Bruno (2013), « Entreprise et personnalité morale : l'approche du droit des sociétés », *Droit ouvrier* 776, pp. 151-156.

Dumoulin Céline (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* [En ligne], 15 | 2019. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/5817>.

Dunlop, John Thomas (1993), *Industrial relations systems*, Harvard Business School [1<sup>éd</sup> 1958].

Durkheim Émile (1930), *De la division du travail social*, PUF, Paris [1<sup>éd</sup>. 1893].

Favennec-Héry Françoise (2013), « Une question qui fâche : les mille feuilles des instances représentatives du personnel », *Droit Social*, p. 250.

Favennec-Héry Françoise et Rozec Philippe (2018), « Les missions du comité social et économique », *La semaine juridique – sociale*, n° 26, 1225, pp. 1-9.

Finance Olivier (2016), *Hiérarchie urbaine et ancrage territorial des firmes transnationales étrangères dans le système de villes français : une approche par les lois d'échelle*, Thèse de doctorat, Univ. Paris 1.

Fligstein Neil (1990) *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, Cambridge.

Foucault Michel (1975) *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, Paris [éd. 1994].

François Pierre, Lemercier Claire (2016) « Une financiarisation à la française (1979-2009) », *Revue française de sociologie* 57.2, pp. 269-320.

Garsaa Aziza, Levratto Nadine (2017), « Les disparités d'évolution de l'emploi sont-elles dues à la nature des entreprises ou à leur localisation? Une analyse multiniveaux sur les zones d'emploi françaises. », *Region et Développement*, 45, 31-58.

Giraud Baptiste (2009), « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*. vol. 86, n° 2, p. 13-29.

Giraud Baptiste (2013) « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, vol. 50, no. 1, 2013, pp. 33-63.

Giraud Baptiste, Ponge Rémy (2016), « Des négociations entravées », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 8 | 2016, mis en ligne le 01 juin 2016.

Gourgues Guillaume, Sainty Jessica (2015), « La négociation d'entreprise au piège du référendum. Les enseignements des nouveaux accords d'entreprise des usines italiennes Fiat (2010-2011) », *Sociologie du travail*, Vol. 57, n° 3, p. 344-368.

Grumbach Tiennot *et al.* (2001), *Droit syndical et droits de l'homme à l'aube du XXIe siècle-Mélanges en l'honneur de Jean-Maurice Verdier* (dir.), Dalloz, Paris.

Haag Olivier (2019), « Le profilage à l'Insee : une identification plus pertinente des acteurs économique », *Courrier des statistiques*, n°2, juin, p. 86-102.

Hadas-Lebel Raphaël (2006) *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, Rapport au Ministère Chertier, Paris.

Hayek Friederick (1993), *La constitution de la liberté*, Litec, Paris [éd. or. 1944].

Hatchuel Armand (2016) « Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XX<sup>e</sup> siècle », *Entreprises et histoire*, vol. 2, pp. 108-120.

Hirschman Alfred (2011), *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles [éd. or. 1970].

Jemmaud Antoine, Kirat Thierry, 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*, vol. 10, pp. 99-142.

Jemmaud, Antoine (1989), « Les polyvalences du contrat de travail », in *Les transformations du droit du travail : études offertes à Gérard Lyon-Caen*, pp. 299-316.

Jeanneney Jean Michel (1956), *Forces et faiblesses de l'économie française*, Armand Colin, Paris.

Jeantin, M. (1981) « L'entreprise éclatée : l'intérêt d'une approche commercialiste du problème », *Le Droit Ouvrier*, mars-avril 1981, p. 118.

Jobert, Annette (2000), *Les espaces de la négociation collective, branche et territoire*, Octarès, Toulouse.

Jobert, Annette (2003), « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? », *Travail et emploi*, n° 95, pp. 5-26.

Jobert, Annette et Saglio Jean (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.*

Kinnie Nicholas (1982), « Bargaining Structures in Multi-Plant Companies », *Employee Relations*, Vol. 4 No. 1, pp. 23-26.

Laroque Pierre (1934), *Les Conventions collectives de travail*, rapport au Conseil national économique, Aubier, Paris.

Le Crom Jean-Pierre (2003), *L'introuvable démocratie salariale*. Syllepse, Paris.

Leclair, Margot (2016), « Ruser au quotidien », *AEGIS*, 12-2, pp. 13-18.

Lefebvre Philippe (2003), *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché (France, fin XVIII<sup>e</sup> – début XX<sup>e</sup> siècle)*, PUF, Paris.

Lemercier, Claire (2014) « Naissance de l'entreprise et formes antérieures d'organisation », *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Éditions Sciences humaines, Paris, pp. 153-163.

Levan-Lemesle Lucette et Zancarini-Fournel Michelle (2001), « Moderniser l'entreprise : temps de travail, conceptions de l'entreprise et lois sociales », in Berstein, Milza et Bianco, *François Mitterrand. Les années du changement 1981-1984*, Perrin, Paris, pp. 531-547.

Lier David Cristoffer (2007), « Places of work, scales of organising: a review of labour geography », *Geography Compass*, 1(4), pp. 814-833.

Livernash E. R. (1963), « The relation of power to the structure and process of collective bargaining », *The Journal of Law and Economics*, 6, pp. 10-40.

Lyon-Caen Antoine (1993), « Grandeur et décadence de la loi professionnelle », in Jobert *et al.* (dir.) *Les conventions collectives de branche, déclin ou renouveau*, *Études CEREQ*, n° 65, pp. 53-62.

Lyon-Caen Antoine (2003), « Géographie du droit du travail », *Semaine sociale Lamy*, 20 octobre, n°1140.

Lyon-Caen Antoine (2013), « Retrouver l'entreprise ? », *Le Droit Ouvrier* n°776, mars 2013, 1 pp. 96-198.

Lyon-Caen Antoine, Urban Quentin (2012), *La crise de l'entreprise et de sa représentation*, Dalloz Paris.

Lyon-Caen Gérard (1968), « Défense et illustration du contrat de travail », *Archives de philosophe du droit*, tome XIII, 1968, pp. 59-69

Martinez Audrey (2019) *Les accords collectifs relatifs au dialogue social (et aux parcours syndicaux)*, mémoire Master2 Droit Social, Université Aix Marseille.

Martini Manuela (2019) « Tâcherons ou sous-traitants ? Travailleurs indépendants et entrepreneurs dans la construction en France entre la fin du XIXe siècle et l'entre-deux-guerres » *Revue de synthèse*, vol. 140, n° 1-2, pp. 43-84.

Mboukou Serge (2015), « Entre stratégie et tactique. Figures et typologie des usagers de l'espace à partir de Michel de Certeau », *Le Portique. Revue de philosophie et de sciences humaines*, n° 35, pp. 1-15.

Meyrat Isabelle (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 », *Droit ouvrier*, 820, pp. 689-695.

Meyrat Isabelle (2018a), « Droit du travail et droits des travailleurs : le grand désarmement », *Droit ouvrier*, n° 837, pp. 207.

Meyrat Isabelle (2018b), « L'égalité de traitement : un principe en perte de sens », *Droit ouvrier*, n° 845, pp. 742.

Meyrat Isabelle (2020) « Liberté syndicale, liberté fondamentale », *Droit Social*, n° 02, pp.107.

Milet, Laurent (2019), « L'établissement distinct au sens du comité social et économique : à nouvelle institution, nouvelles approches ? », *Le droit ouvrier*, mai 2019, pp. 302-307.

Moss Bernard H., Galano Jean-Michel (1989), « La réforme de la législation du travail sous la Ve République : un triomphe du modernisme ? », *Le Mouvement social*, n° 148 pp. 63-91.

Moutet Aimée (1997), *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Éditions de l'EHESS, Paris.

Nadal 2019 (Nadal Sophie (2017), « Gouvernance du niveau et des règles de branche : les nouveaux visages de l'emprise étatique », *Revue de droit du travail*, no 10, pp. 652-657.

Nadal Sophie (2019), « Droit de la négociation collective », in Lyon-Caen (sd) *Encyclopédie de Droit du travail*, Dalloz, Paris.

Mériaux Olivier, Kerbourc'H Jean-Yves, Seiler Carine (2008), *Évaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises*, Dossier d'étude DARES, n°140.

Ollion Étienne et Boelaert Julien (2015), « Au delà des big data. Les sciences sociales et la multiplication des données numériques », *Sociologie*, vol. 6, n°3, pp. 295-310.

Paillusseau Jean (2018), « Mais qu'est-ce que l'entreprise », *La Semaine juridique-Entreprise et affaires*, vol. 49-1232, pp. 2126-2132

Pélisse Jérôme (2019), « Une grève froide inversée ? Éléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018) », *Négociations*, vol. 31, n° 1, pp. 61-81.

Perraudin Corinne, Petit Héloïse, Thévenot Nadine *et al.* (2008), « Une gestion de l'emploi qui dépasse le cadre de l'entreprise », dans : Thomas Amossé éd., *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, Paris, pp. 277-297.

Peskine Elsa (2019), « L'accord collectif de groupe : nouveaux horizons », dans Ghenim et alii (dir.) *Groupes de sociétés et droit du travail, Nouvelles articulations, Nouveaux défis*, Dalloz, Paris.

Peskine Elsa (2021), « Les accords de performance collective – histoire d'une genèse », dans Frédéric Géa (dir.), *Retour sur les ordonnances Macron*, Dalloz, Paris, à paraître.

Peskine Elsa, Wolmark Cyril (2019) *Droit du travail 2020*. Dalloz, Paris.

Petit Franck (2011), « Le périmètre de désignation des délégués syndicaux », *Droit social*, 698, pp. 414.

Piore, Michael J (1978). « Dualism in the labor market: A response to uncertainty and flux. The case of France », *Revue économique*, pp. 26-48.

Plault Marion (2019) *Métamorphoses et permanences des parcours professionnels en France (1968-2018). Pour une approche cohortale et sexuée des évolutions de l'emploi*, Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay.

Pochic Sophie (s.d.), avec Delphine Brochard, Vincent-Arnaud Chappe, Marion Charpenel, Hélène Demilly, Susan Milner et Marion Rabier (2019), *L'égalité est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans égalité élaborés en 2014 et 2015*, Document d'étude DARES, n°231.

Quijoux Maxime (2014) « Les conflits du travail : enjeux scientifiques d'un phénomène global », *Critique internationale*, vol. 64, no. 3, pp. 9-16.

Rainnie Al, McGrath-Champ Susan, Herod, Andrew (2017), « Making Space for Geography in Labour Process Theory », *Working Life: Renewing Labour Process Analysis*, 14, pp. 297-315.

Ramaux Christophe (2005), « Les emplois ne sont pas plus instables : explications et incidences sur la régulation de l'emploi », *Économies et sociétés*, n° 26, pp. 1443-1470.

Richard Édouard (2009), « *Mon nom est personne* : la construction de la personnalité morale ou les vertus de la patience », *Entreprises et histoire*, vol. 4, pp. 14-44.

Rothschild-Souriac Marie Armelle (1991), « Autonomie de la négociation d'entreprise », in Jobert *et al.* (dir.) *Les conventions collectives de branche, déclin ou renouveau*, *Études CEREQ*, n° 65, pp. 183-190.

Rothschild-Souriac, Marie-Armelle (1986), *Les accords collectifs au niveau de l'entreprise*, Thèse de Doctorat, Université Paris 1.

Rueff Jacques, Armand Louis (1960), *Rapport général sur les obstacles à l'expansion économique, rapport présenté par le comité institué par le décret 59-1984 du 13 novembre 1959*, Paris.

Rueff Jacques, Armand Louis (1960). *Rapport sur les obstacles à l'expansion économique*, Paris.

Saglio Jean (1999) « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France », *Travail et Emploi*, n° 78, pp. 21-39.

Secafi-Alpha Group (2017), « Accord de dialogue social : les élus vont devoir exercer une grande vigilance face aux enjeux », *Traits d'union*, n° 84.

Segrestin Denis (1980), « Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie* 21/2, 1980, pp. 171-202.

Swidinsky Robert (1981), « The Effect of Bargaining Structure on Negotiated Wage Settlements », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 36 (2), pp. 371–385.

Tall Aguibou (2018), « Le dialogue social dans les très petites entreprises en 2016. Conditions et temps de travail au premier plan des discussions », *Dares Résultats*, n°20, mai 2018.

Tashakkori Abbas, Teddlie Charles (2003), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (dir.), Sage, Thousand Oaks, CA.

Teyssié, Bernard, Césaro J. F., Martinon Arnaud (2011) « Du CHSCT à la commission santé et sécurité du comité d'entreprise », *JCP, édition sociale* 21, pp.10.

Thevenot, Laurent (1996), « Stratégies, intérêts et justifications : à propos d'une comparaison France-États-Unis de conflits d'aménagement », *Techniques, Territoires et Sociétés*, 31, pp. 127-149.

Thuderoz Christian (2019), Conflits du travail et négociation collective : la confusion des arguments. Une note critique, *Négociations*, vol. 31, pp. 121-138.

Tilly Charles (1984), « Les origines du répertoire d'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne », *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, 4, pp. 89-108.

Tracol Matthieu (2018), « Les lois Auroux, ou le triomphe inachevé des hauts fonctionnaires modernisateurs », *Revue du droit du travail*, pp. 441.

Tracol, Matthieu (200ç) *Changer le travail pour changer la vie: genèse des lois Auroux, 1981-1982*. L'Harmattan, Paris.

Verdier Jean-Maurice (1967) *Traité de droit du travail. Syndicats, le droit syndical dans l'entreprise*, Dalloz, Paris.

Vérin Hélène (2011) *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*. Classiques Garnier, Paris (1éd. 1982).

Verkindt Pierre-Yves (2017) « La bête noire est morte. A propos de la commission de santé sécurité et conditions de travail », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1790, pp. 75-78.

Vinel Jean-Christian (2013), *The Employee. A Political History*, de Vinel, University of Pennsylvania, Philadelphia.

Virville De Michel (2004), *Pour un code du travail efficace*, Rapport au ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, édition en ligne, 15 janvier 2004.

Wolff Loup (2008) « Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent », Thomas Amossé éd., *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, pp. 85-101.

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

Zagelmeyer Stefan (2007), « Determinants of Collective Bargaining Centralization: Evidence from British Establishment Data », *Journal of Industrial Relations*, 49(2), pp. 227-245.

Zingales Luigi (2000), « In Search of New Foundations », *The Journal of Finance*, vol. 55, pp. 1623-1653.

## **Index tableaux et graphiques**

### **Chapitre 1**

- Graphique 1.1. Les statuts d'emploi en fonction de l'âge en 2019  
Graphique 1.2. Part de la population active en CDI selon l'âge entre 2003 et 2019  
Graphique 1.3. Ancienneté moyenne dans l'entreprise entre 2003 et 2019  
Graphique 1.4. Ancienneté moyenne dans l'entreprise selon l'âge en 2019  
Figure 1.1. Schéma du groupe PSA  
Tableau 1.1. Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2016

### **Chapitre 3**

- Tableau 3.1. Les thèmes de négociation collective et leur niveau de négociation  
Tableau 3.2. Les acteurs potentiels de la négociation collective  
Graphique 3.1. Distribution des observations selon le nombre de thématiques négociées  
Tableau 3.3. Les variables illustratives de l'ACM : tris à plat  
Tableau 3.4. Les établissements de l'enquête REPONSE par secteur d'activité  
Graphique 3.2. ACM Thématiques et niveaux de la négociation collective  
Graphique 3.3. ACM Acteurs et moyens de la négociation collective  
Graphique 3.4. Classification : représentation sur le plan factoriel  
Graphique 3.5. Classification : dendrogramme  
Graphique 3.6. Configurations de négociation avec l'algorithme t-SNE  
Tableau 3.7. Résultats du modèle multinomial de  $Y_G$   
Tableau 3.8. Résultats des modèles multinomiaux de  $Y_S$   $Y_{EG}$  et  $Y_{TT}$   
Tableau 3.9. Résultats des modèles multinomiaux de  $Y_{NS}$   $Y_{NEG}$  et  $Y_{NTT}$   
Figure 3.1. Articulation des approches méthodologiques au sein du projet ENEGOCI  
Tableau 3.10 Type de négociation dans les monographies

### **Chapitre 4**

- Tableau 4.1. Listes des monographies  
Tableau 4.2. Type de négociation dans les monographies selon les trois sources.  
Graphique 4.1. Les types de l'entreprise en surplomb  
Graphique 4.2. Les types de l'entreprise située  
Graphique 4.3. Les types de l'entreprise locale  
Graphique 4.4. Les types de l'entreprise absente  
Tableau 4.3. Classification approfondie des établissements étudiés

### **Chapitre 5**

- Tableau 5.1. Accords et négociations marquants dans les établissements étudiés

### **Chapitre 6**

- Tableau 6.1. Monographies et problématiques associées à l'urgence sanitaire.

### **Conclusions**

- Graphique 7.1. Les entreprises dans l'espace de la négociation



# **Entreprises en négociations**

**L'entreprise à la lumière des relations professionnelles**

Rapport final élaboré par Claude Didry et Denis Giordano  
Centre Maurice Halbwachs (CNRS-ENS-EHESS)

**ANNEXE**

Juin 2021

## **La recherche a été réalisée par une équipe composée de :**

- Claude DIDRY (CMH UMR CNRS 8097), responsable scientifique du projet
- Philippe ASKENAZY (CMH UMR CNRS 8097)
- Delphine BROCHARD (CES UMR CNRS 8174)
- Vincent-Arnaud CHAPPE (CEMS UMR CNRS 8044)
- Juan Sebastian CARBONELL (GERPISA, IDHES UMR CNRS 8533 et CMH UMR CNRS 8097)
- Clémentine COTTINEAU (CMH UMR CNRS 8097, Université de Delft-Pays Bas)
- Emmanuel DIDIER (CMH UMR CNRS 8097)
- Camille DUPUY (DySoLab, EA 7476, Université de Rouen)
- Denis GIORDANO (CMH UMR CNRS 8097)
- Marion PLAULT (CMH UMR CNRS 8097)
- Elsa PESKINE (IRERP EA 4419, Université Paris Nanterre)
- Marie PLESSZ (CMH UMR CNRS 8097)
- Jules SIMHA (CERLIS, UMR CNRS 8070, Université de Paris)

# Table de matière

<b>Partie 1 : Traitements quantitatifs.....</b>	<b>V</b>
<b>1. Précisions méthodologiques sur l'ACM .....</b>	<b>V</b>
<b>2. Caractérisation des profils d'établissements au regard de leur configuration de négociation .....</b>	<b>IX</b>
<b>3. L'appariement REPONSE 2017 – LIFI 2017 – CLAP 2015 .....</b>	<b>XIII</b>
3.1. Schéma d'appariement .....	XIII
3.2. Éléments pour caractériser les établissements non appariés .....	XIV
3.3. Évaluation de la cohérence des données REPONSE 2017 – LIFI Liaison réelle 2017 .....	XIV
<b>Partie 2 : Schéma et bilan des monographies.....</b>	<b>XXI</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>XXII</b>
<b>Tableau des monographies. Une classification approfondie.....</b>	<b>XXIV</b>
<b>1. L'entreprise en surplomb.....</b>	<b>XXV</b>
<b>Monographie n°1. Dépendance – groupe associatif Accueil .....</b>	<b>XXVI</b>
Tableau n°1. Niveaux de négociation chez Dépendance .....	XXVII
Tableau n°1bis : structuration de l'entreprise et négociation chez Dépendance.....	XXVIII
<b>Monographie n°2. Rectangle – Sphère .....</b>	<b>XXIX</b>
Tableau n°2. Niveaux de négociation chez Rectangle.....	XXX
Tableau n°2bis. Structuration de l'entreprise et négociation chez Rectangle.....	XXXI
<b>Monographie n°3. Tigre - Solid .....</b>	<b>XXXII</b>
Tableau n°3. Niveaux de négociation chez Tigre.....	XXXIII
Tableau n°3bis. Structuration de l'entreprise et négociation chez Tigre.....	XXXIV
<b>Monographie n°4. BigTP-Pont.....</b>	<b>XXXV</b>
Tableau n°4. Niveau de la négociation chez BigTP.....	XXXVI
Tableau n°4bis Structuration de l'entreprise et négociation chez BigTP.....	XXXVII
<b>Monographie n°5. Cavalerie (entreprise émancipée).....</b>	<b>XXXVIII</b>
Tableau 5bis. Structuration de l'entreprise et négociation chez Cavalerie .....	XL
<b>Monographie n°6. Digital Consulting.....</b>	<b>XLI</b>
Tableau 6. Niveaux de la négociation chez Digital Consulting .....	XLII
Tableau 6 bis. Structuration de l'entreprise et de la négociation chez Digital Consulting .....	XLIII
<b>Monographie n°7. Réseaux.....</b>	<b>XLIV</b>
Tableau 7. Niveaux de négociation chez Réseaux.....	XLV
Tableau 7bis Structuration de l'entreprise et négociation chez Réseaux.....	XLVI

<b>2. L'entreprise située.....</b>	<b>XLVII</b>
<b>Monographie n°8. Zinc .....</b>	<b>XLVIII</b>
Tableau 8 Niveaux de la négociation chez Zinc - Manga.....	XLIX
Tableau 8.bis Structuration de l'entreprise et négociation chez Zinc - Manga .....	L
<b>Monographie n°9. Moby .....</b>	<b>LI</b>
Tableau 9. Niveaux de négociation chez Moby.....	LII
Tableau 9.bis Structure d'entreprise et négociation Moby .....	LIII
<b>Monographie n°10. Western .....</b>	<b>LIV</b>
Tableau 10. Niveaux de négociation chez Western .....	LV
Tableau 10.bis structuration de l'entreprise et négociation chez Western .....	LVI
<b>3. Entreprise locale.....</b>	<b>LVII</b>
<b>Monographie n°11. Fondation.....</b>	<b>LVIII</b>
Tableau 11. Niveaux de la négociation chez Fondation .....	LIX
Tableau 11.bis Structuration de l'entreprise et négociation chez Fondation.....	LIX
<b>Monographie n°12. Semi-Prod.....</b>	<b>LX</b>
Tableau 12. Niveaux de la négociation chez Semi .....	LXI
Tableau 12.bis Structure de l'entreprise et négociation chez Semi.....	LXII
<b>Monographie n°13. Allad.....</b>	<b>LXIII</b>
Tableau 13. Niveaux de la négociation chez Allad .....	LXIV
Tableau 13.bis Structuration de l'entreprise et négociation chez Allad .....	LXIV
<b>4. Entreprise absente .....</b>	<b>LXV</b>
<b>Monographie n°14. Small TP .....</b>	<b>LXVI</b>
Tableau 14. Niveaux de la négociation chez Small TP.....	LXVII
Tableau 14.bis Structuration de l'entreprise et de la négociation chez Small TP.....	LXVII
<b>Monographie n°15. Chopper .....</b>	<b>LXVIII</b>
Tableau 15. Niveaux de la négociation chez Chopper .....	LXIX
Tableau 15.bis Structuration de l'entreprise et négociation chez Chopper .....	LXX

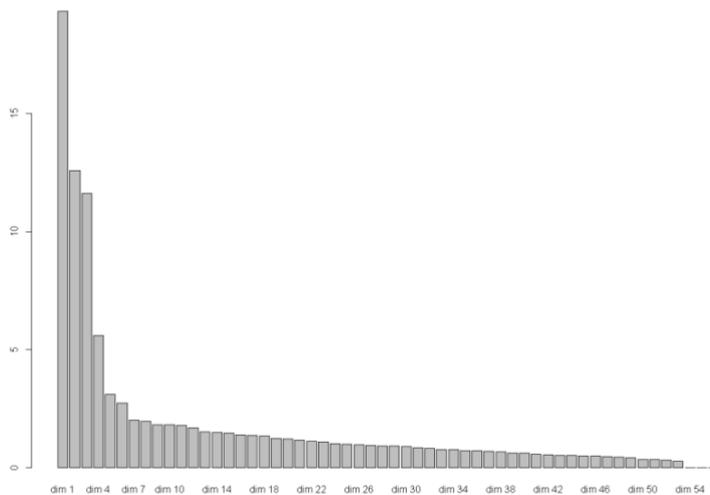
# Partie 1 : Traitements quantitatifs<sup>1</sup>

Cette partie illustre des détails sur les différents traitements quantitatifs réalisés dans le déroulement du projet ENEGOCI. Dans un premier temps (1.), nous revenons sur l'analyse factorielle à partir des données REPONSE 2017, ensuite (2.) nous indiquons de précisions concernant les établissements appartenant aux classes de la typologie de négociation issue de l'ACM. Enfin (3.), est illustrée la démarche de l'appariement entre les données issues des trois enquêtes mobilisées dans le rapport.

## 1. Précisions méthodologiques sur l'ACM

L'analyse factorielle réalisée à partir des données REPONSE a été mobilisée dans le chapitre 3 du rapport. Ici des précisions concernant la construction de l'ACM, sa portée explicative et la contribution des variables actives aux axes.

### Graphique 1. ACM : part d'inertie expliquée par les axes



Source : enquête REPONSE 2017, volet RD et volet RP (pour la BDES).

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

### Tableau 1. ACM : contributions aux axes des variables actives

	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	Dim 5
niveau_salaire_double niveau	0.60	0.03	7.78	0.03	0.28
niveau_salaire_local	0.06	8.04	0.20	0.30	0.21
niveau_salaire_pas de negoc ou NSP	4.15	0.53	0.00	0.02	0.82
niveau_salaire_supérieur	2.65	1.71	1.67	0.21	0.12

<sup>1</sup>. Réalisée par Marion Plault.

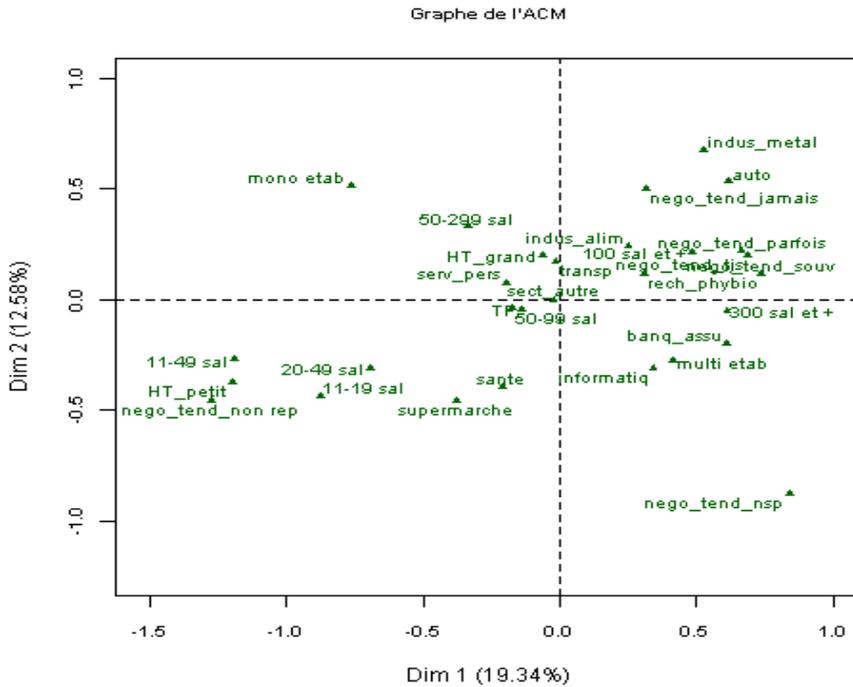
	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	Dim 5
niveau_conditions_de_travail_double niveau	0.68	0.06	8.50	0.02	0.63
niveau_conditions_de_travail_local	0.12	6.95	0.19	0.64	0.95
niveau_conditions_de_travail_pas de negoc ou NSP	2.22	0.13	0.00	0.11	1.38
niveau_conditions_de_travail_supérieur	2.43	1.83	1.83	0.00	0.35
niveau_formation_professionnelle_double niveau	0.62	0.06	7.70	0.00	0.95
niveau_formation_professionnelle_local	0.11	5.20	0.13	0.82	2.20
niveau_formation_professionnelle_pas de negoc ou NSP	1.29	0.01	0.01	0.19	2.33
niveau_formation_professionnelle_supérieur	2.20	1.73	1.66	0.04	1.71
niveau_épargne_salariale_double niveau	0.53	0.01	7.60	0.06	0.01
niveau_épargne_salariale_local	0.05	6.46	0.18	0.50	0.05
niveau_épargne_salariale_pas de negoc ou NSP	1.96	0.11	0.00	0.02	0.02
niveau_épargne_salariale_supérieur	2.50	1.46	1.54	0.34	0.02
niveau_expression_syndicale_double niveau	0.52	0.04	6.19	0.01	1.48
niveau_expression_syndicale_local	0.10	4.19	0.09	0.77	2.13
niveau_expression_syndicale_pas de negoc ou NSP	0.99	0.00	0.00	0.05	1.69
niveau_expression_syndicale_supérieur	2.16	1.55	1.50	0.01	1.28
niveau_temps_de_travail_double niveau	0.50	0.04	5.37	0.06	0.13
niveau_temps_de_travail_local	0.13	4.87	0.13	0.23	0.24
niveau_temps_de_travail_pas de negoc ou NSP	1.28	0.07	0.01	0.00	0.58
niveau_temps_de_travail_supérieur	2.03	1.48	1.37	0.02	0.69
niveau_égalité_professionnelle_double niveau	0.62	0.03	9.14	0.06	0.02
niveau_égalité_professionnelle_local	0.07	8.16	0.19	0.50	0.02
niveau_égalité_professionnelle_pas de negoc ou NSP	3.33	0.33	0.00	0.01	0.01
niveau_égalité_professionnelle_supérieur	2.73	1.68	1.89	0.29	0.01
niveau_changements_techniques_et_organisationnels_double niveau	0.50	0.06	5.03	0.05	1.92
niveau_changements_techniques_et_organisationnels_local	0.10	2.97	0.08	0.66	3.00
niveau_changements_techniques_et_organisationnels_pas de negoc ou NSP	0.66	0.01	0.00	0.17	2.05
niveau_changements_techniques_et_organisationnels_supérieur	1.83	1.49	1.39	0.11	2.33
niveau_protection_sociale_double niveau	0.54	0.02	8.78	0.00	0.02
niveau_protection_sociale_local	0.05	6.90	0.18	0.65	0.37
niveau_protection_sociale_pas de negoc ou NSP	2.25	0.12	0.00	0.03	0.55
niveau_protection_sociale_supérieur	2.63	1.55	1.61	0.09	0.32
niveau_emploi_double niveau	0.59	0.02	8.43	0.01	0.24
niveau_emploi_local	0.09	6.68	0.18	0.53	0.46
niveau_emploi_pas de negoc ou NSP	2.20	0.05	0.00	0.00	0.77
niveau_emploi_supérieur	2.71	1.70	1.66	0.15	0.40
niveau_qualifications_classifications_carrières_double niveau	0.41	0.03	6.08	0.00	0.40
niveau_qualifications_classifications_carrières_local	0.09	4.25	0.11	0.51	1.34
niveau_qualifications_classifications_carrières_pas de negoc ou NSP	0.79	0.01	0.00	0.04	1.53
niveau_qualifications_classifications_carrières_supérieur	2.04	1.39	1.24	0.00	2.64
syndicat_local_non	2.18	0.57	0.00	0.30	1.13
syndicat_local_oui	1.63	0.43	0.00	0.23	0.85
syndicat_supérieur_non	2.63	0.73	0.03	0.05	0.74
syndicat_supérieur_oui	2.29	0.63	0.03	0.05	0.65
elu_supérieur_non	1.42	0.16	0.02	0.30	1.72
elu_supérieur_oui	1.35	0.15	0.02	0.29	1.64
elu_local_non	0.17	0.87	0.04	0.17	0.16
elu_local_oui	0.12	0.59	0.03	0.12	0.11
rh_local_formel	0.41	0.24	0.00	0.33	1.02

	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	Dim 5
rh_local_informel	1.38	0.08	0.00	0.01	2.38
rh_non	0.66	0.02	0.00	0.00	0.31
rh_supérieur_ext	0.00	0.60	0.02	1.46	0.44
expert_branche_non	1.72	0.77	0.00	1.47	2.59
expert_branche_non rep	5.02	0.75	0.00	0.00	1.47
expert_branche_nsp	0.38	0.86	0.02	21.40	1.08
expert_branche_oui	0.33	0.02	0.00	0.11	7.08
expert_externe_non	1.20	0.95	0.00	1.42	4.59
expert_externe_non rep	5.02	0.75	0.00	0.00	1.47
expert_externe_nsp	0.46	0.91	0.02	20.52	1.09
expert_externe_oui	0.81	0.03	0.01	0.38	5.37
expert_interne_non	0.73	1.34	0.00	0.75	3.62
expert_interne_non rep	5.02	0.75	0.00	0.00	1.47
expert_interne_nsp	0.31	0.74	0.03	19.93	1.59
expert_interne_oui	1.51	0.00	0.01	0.58	1.92
expert_inspection_du_travail_non	1.54	1.00	0.00	1.81	3.26
expert_inspection_du_travail_non rep	5.02	0.75	0.00	0.00	1.47
expert_inspection_du_travail_nsp	0.46	0.90	0.02	19.47	0.90
expert_inspection_du_travail_oui	0.48	0.00	0.00	0.06	9.58
BDES_en cours	0.08	0.02	0.02	0.12	0.10
BDES_non	0.18	0.01	0.01	0.06	0.16
BDES_non rep	0.46	0.23	0.00	0.04	0.54
BDES_nsp	0.00	0.01	0.02	0.07	0.00
BDES_oui	0.91	0.16	0.00	0.16	0.87

Source : enquête REPONSE 2017, volet RD et volet RP (pour la BDES).

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

## Graphique 2. Modalités illustratives, axes 1 et 2 de l'ACM



Lecture : les petits établissements et les petites et moyennes entreprises, les mono-établissements et les établissements des secteurs de l'hôtellerie-restauration, de la santé, des services à la personne et les supermarchés s'opposent sur le premier axe du plan factoriel (gauche/droite) aux grands établissements et aux grandes entreprises, aux multi-établissements, aux secteurs de la métallurgie, de l'industrie automobile, de la banque et de l'assurance et de l'informatique. Le deuxième axe du plan factoriel (haut/bas) oppose les établissements relevant du secteur tertiaire à ceux de l'industrie.

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

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).

## 2. Caractérisation des profils d'établissements au regard de leur configuration de négociation

**Tableau 2. Fréquence des modalités par classe : thématiques de négociation**

		Classe 1. L'entreprise absente		Classe 2. L'entreprise locale		Classe 3. L'entreprise située		Classe 4. L'entreprise en surplomb	
Effectifs		129366		19078		11487		36503	
Les salaires, primes, et autres indemnités	Pas de négociation	126205	98%	3186	17%	2085	18%	2828	8%
	Négociation locale uniquement	865	1%	15261	80%	227	2%	480	1%
	Double niveau de négociation	907	1%	146	1%	8427	73%	1780	5%
	Négociation au niveau sup. uniquement	1389	1%	485	3%	747	7%	31415	86%
L'égalité professionnelle entre femmes et hommes	Pas de négociation	128955	100%	7059	37%	2086	18%	6995	19%
	Négociation locale uniquement	140	0%	11579	61%	87	1%	140	0%
	Double niveau de négociation	130	0%	290	2%	8840	77%	597	2%
	Négociation au niveau sup. uniquement	141	0%	149	1%	473	4%	28772	79%
La protection sociale complémentaire	Pas de négociation	128370	99%	6452	34%	2469	21%	8579	24%
	Négociation locale uniquement	s		12217	64%	s		36	0%
	Double niveau de négociation	144	0%	57	0%	8368	73%	761	2%
	Négociation au niveau sup. uniquement	s		353	2%	551	5%	27127	74%
Les conditions de travail	Pas de négociation	128605	99%	7600	40%	2338	20%	8454	23%
	Négociation locale uniquement	271	0%	11445	60%	133	1%	1235	3%
	Double niveau de négociation	s		s		8392	73%	1475	4%
	Négociation au niveau sup. uniquement	s		s		623	5%	25339	69%
L'épargne salariale	Pas de négociation	128172	99%	8709	46%	4278	37%	13230	36%
	Négociation locale uniquement	625	0%	10060	53%	s		s	
	Double niveau de négociation	s		79	0%	6778	59%	s	
	Négociation au niveau sup. uniquement	s		230	1%	s		22564	62%
L'emploi	Pas de négociation	128985	100%	11111	58%	4061	35%	12200	33%
	Négociation locale uniquement	s		7525	39%	s		328	1%
	Double niveau de négociation	s		92	0%	6715	58%	536	1%
	Négociation au niveau sup. uniquement	121	0%	351	2%	690	6%	23439	64%
Le droit d'expression et la représentation des salariés, le droit syndical	Pas de négociation	129281	100%	13579	71%	5784	50%	16172	44%
	Négociation locale uniquement	s		5468	29%	175	2%	318	1%
	Double niveau de négociation	s		s		5232	46%	536	1%
	Négociation au niveau sup. uniquement	s		s		295	3%	23439	64%
Le temps de travail	Pas de négociation	127889	99%	10404	55%	4971	43%	17259	47%
	Négociation locale uniquement	889	1%	8219	43%	55	0%	907	2%
	Double niveau de négociation	175	0%	52	0%	5867	51%	540	1%
	Négociation au niveau sup. uniquement	412	0%	403	2%	295	3%	17798	49%
La formation professionnelle	Pas de négociation	129145	100%	10498	55%	3877	34%	13008	36%
	Négociation locale uniquement	s		8504	45%	s		653	2%
	Double niveau de négociation	s		s		7436	65%	859	2%
	Négociation au niveau sup. uniquement	s		s		s		21983	60%

Les qualifications, classifications, carrières	Pas de négociation	129175	100%	13461	71%	6643	58%	19218	53%
	Négociation locale uniquement	s		5604	29%	40	0%	340	1%
	Double niveau de négociation	s		s		4257	37%	474	1%
	Négociation au niveau sup. uniquement	191	0%	13	0%	547	5%	16471	45%
Les changements technologiques ou organisationnels	Pas de négociation	129317	100%	13716	72%	6849	60%	18845	52%
	Négociation locale uniquement	s		5207	27%	s		682	2%
	Double niveau de négociation	s		s		4288	37%	605	2%
	Négociation au niveau sup. uniquement	s		s		s		17798	49%

Lecture : dans 98 % des établissements qui appartiennent à la classe des *entreprises absentes* les représentants de la direction déclarent ne pas avoir mené de négociation autour de la question des salaires.

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

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

Note : effectif soumis au secret statistique primaire ou secondaire ; données pondérées.

**Tableau 3. Fréquence des modalités par classe : acteurs et moyens de la négociation collective**

		Classe 1. L'entreprise absente		Classe 2. L'entreprise locale		Classe 3. L'entreprise située		Classe 4. L'entreprise en surplomb	
Effectifs		129366		19078		11487		36503	
Instances syndicales	Présence d'un délégué syndical dans l'établissement*	10232	8%	12083	63%	5471	48%	19040	52%
	Présence d'un délégué syndical dans l'entreprise ou dans l'UES	13684	11%	3908	20%	9737	85%	34305	94%
	Présence d'instances élues au niveau de l'établissement uniquement	42649	33%	16492	86%	4867	42%	15934	44%
	Présence d'instances élues au niveau supérieur à celui de l'établissement**	19535	15%	5020	26%	8315	72%	24138	66%
Service de ressources humaines	Formel, au niveau local de l'établissement	43485	34%	14528	76%	6553	57%	17793	49%
	Informel, au niveau local de l'établissement	37262	29%	1544	8%	S		167	0%
	Formel, à un autre niveau que celui de l'établissement uniquement	24311	19%	1184	6%	4316	38%	17557	48%
	Pas de service RH	24307	19%	1823	10%	617	5%	987	3%
Autres acteurs des négociations	Acteurs de la branche***	540	0%	2535	13%	1635	14%	4096	11%
	Experts externes	1362	1%	4919	26%	2680	23%	9385	26%
	Experts internes à l'entreprise	1798	1%	4304	23%	4370	38%	13880	38%

	Inspection du travail ou Direccte	528	0%	1639	9%	2105	18%	4515	12%
BDES	En place	5627	12%	5630	37%	3228	42%	9682	43%
	En cours d'élaboration	1546	3%	805	5%	249	3%	2186	10%

\* 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.

\*\*\* CCI, CCA, organisation d'employeurs, experts de la branche.

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

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

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.

**Tableau 4. Fréquence des modalités par classe : variables illustratives**

		Classe 1. L'entreprise absente		Classe 2. L'entreprise locale		Classe 3. L'entreprise située		Classe 4. L'entreprise en surplomb	
<b>Effectifs</b>		129366		19078		11487		36503	
<b>Type d'établissement</b>	Mono- établissement	83001	64%	14552	76%				
	Multi- établissement	46365	36%	4527	24%	11487	100%	36503	100%
<b>Taille de l'établissement</b>	Moins de 20 sal.	61824	48%	2698	14%	2820	25%	9039	25%
	Entre 20 et 49 sal.	52802	41%	6097	32%	4310	38%	11608	32%
	Entre 50 et 99 sal.	11205	9%	4989	26%	2132	19%	7600	21%
	100 sal. et plus	3536	3%	5294	28%	2225	19%	8257	23%
<b>Taille de l'entreprise</b>	Moins de 50 sal.	97669	76%	7449	39%	717	6%	1234	3%
	Entre 50 et 299 sal.	20700	16%	8922	47%	3629	28%	7872	22%
	300 sal. et plus	10997	9%	2707	14%	7500	65%	27398	75%
<b>Négociations tendues</b>	Toujours ou souvent	389	0%	1646	9%	1478	13%	5030	14%
	Parfois	2819	2%	8689	46%	6354	55%	20207	55%
	Jamais	4512	3%	8209	43%	2446	21%	7010	19%
	Ne sait pas	1087	1%	534	3%	1209	11%	4255	12%
	Non réponse	120560	93%						
<b>Au moins une organisation syndicale présente dans l'établissement</b>		8824	7%	11196	59%	5052	44%	18192	50%
<b>Nombre moyen de thématiques négociées</b>		0,08		5,58		7,21		7,45	

Lecture : dans 64 % des établissements qui appartiennent à la classe des *entreprises absentes* les représentants de la direction indiquent relever d'un mono-établissement.

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

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.

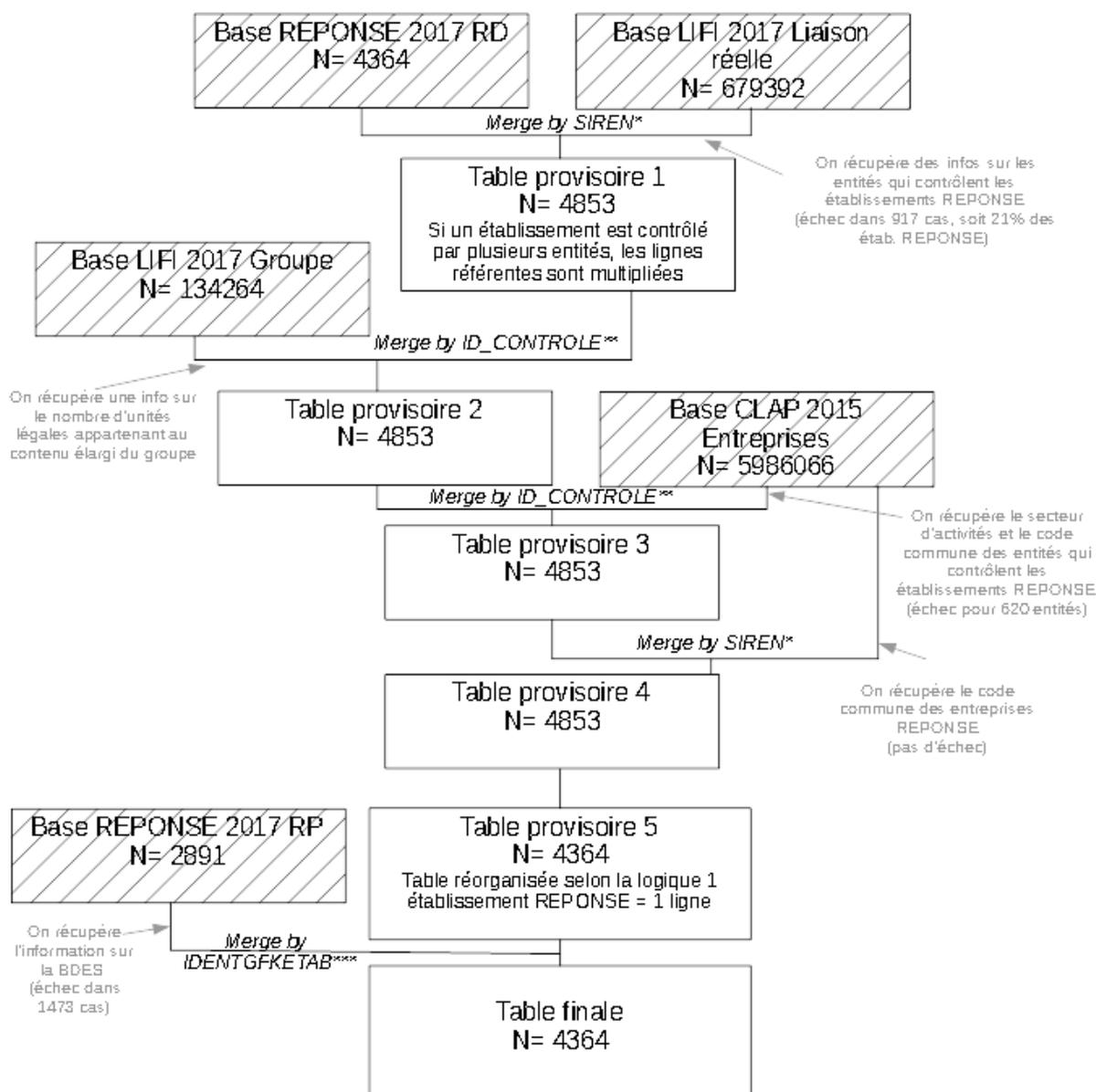
Note : s : effectif soumis au secret statistique primaire ou secondaire.

### 3. L'appariement REPONSE 2017 – LIFI 2017 – CLAP 2015

Ce paragraphe illustre les étapes de l'appariement entre les différentes bases de données REPONSE 2017, LIFI 2017 et CLAP 2015.

#### 3.1. Schéma d'appariement

Graphique 3. Étapes appariement entre les bases de données



\* : SIREN = identifiant de l'entreprise REPONSE

\*\* : ID\_CONTROLE = identifiant de l'entité contrôlant l'entreprise REPONSE

\*\*\* : IDENTGFKETAB = identifiant de l'établissement REPONSE

### ***3.2. Éléments pour caractériser les établissements non appariés***

917 établissements de REPONSE 2017 ne sont pas appariés avec LIFI Liaisons réelles 2017.

- Comme attendu, on constate une surreprésentation des mono-établissements parmi les établissements non appariés. Toutefois, la moitié des établissements non appariés sont des multi-établissements.
- Les petits établissements et les petites entreprises sont surreprésentés au sein des établissements non appariés.
- Parmi les établissements non appariés, on note une surreprésentation du secteur non marchand. Le secteur « administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale » représente 47,5 % des établissements non appariés mais seulement 14,2 % des établissements de l'enquête REPONSE 2017. Ces proportions sont respectivement de 8,7 % et 2,9 % pour le secteur « autres activités de services ». A l'inverse, l'appariement REPONSE 2017-LIFI 2017 liaison réelle a bien fonctionné pour les établissements des secteurs de l'industrie, des transports et du commerce.
- Parmi les échecs d'appariement, on observe une très forte sous-représentation des établissements qui se déclarent attachés à un groupe et une surreprésentation des établissements où les représentants de la direction ont déclaré appartenir à un groupement d'entreprise.

### ***3.3. Évaluation de la cohérence des données REPONSE 2017 – LIFI Liaison réelle 2017 : indépendance par rapport à un groupe***

Afin d'évaluer la cohérence des réponses entre les bases de données REPONSE 2017 RD et LIFI 2017 Liaison réelle sur la question des liens entre l'établissement enquêté dans REPONSE et un groupe ou groupement d'entreprise, nous travaillons sur la « table appariée REPONSE LIFI CLAP » qui correspond au volet RD de l'enquête REPONSE. La population est restreinte aux établissements hors secteurs d'activité « Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale » et « Autres activités de services », ces deux secteurs représentant à eux seuls 56 % des échecs d'appariement avec les données LIFI<sup>2</sup> (n= 3618). Les données ne sont pas pondérées.

---

<sup>2</sup>. Ces échecs d'appariement pourraient s'expliquer par le fait que les établissements du secteur de l'« Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale » relèvent surtout du domaine public et que les associations sont très fréquentes au sein du secteur « Autres activités de services ». Dans les deux cas, les établissements sont donc peu concernés par des liaisons capitalistiques de détention de capitaux.

Dans REPONSE 2017, 1097 établissements se déclarent comme totalement indépendants (30 %) :

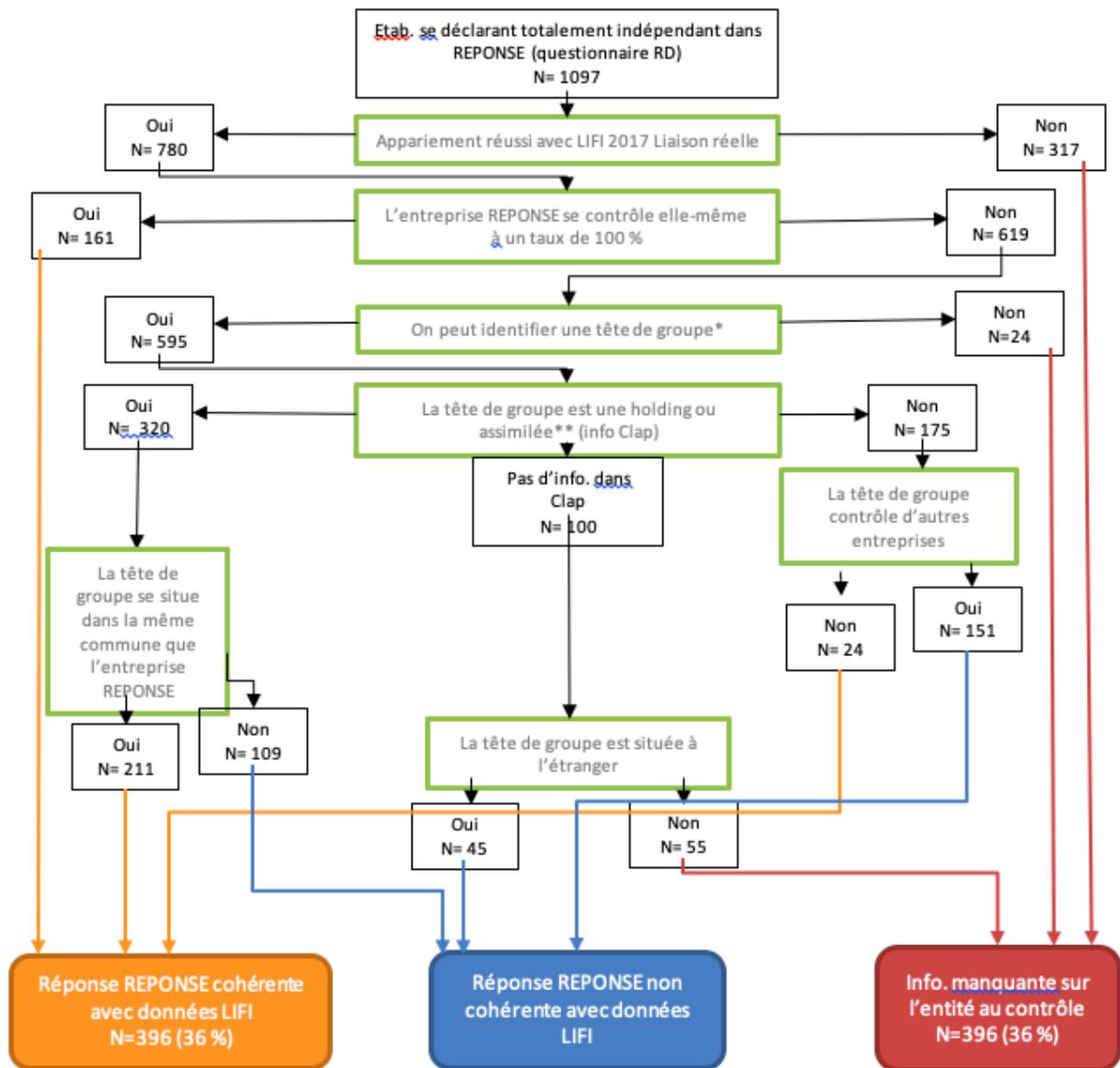
Question 0.8a (p.7 du questionnaire RD). Votre entreprise / l'entreprise à laquelle appartient l'établissement...

- Exerce en franchise : 55 ; 1,5 %
- Est liée à un groupement d'entreprise (GIE, association d'entreprises, adhérent d'une centrale d'achat...) : 117 ; 3,2 %
- Appartient à un groupe : 2332 ; 64,5 %
- Est totalement indépendante : 1097 ; 30,3 %
- NSP : 17 ; 0,5 %

Total : 3618 ; 100 %

Dans LIFI Liaisons réelles on dispose d'une information sur le contrôle d'un établissement par lui-même ou par une ou plusieurs autres entités. C'est à partir de cette donnée que nous testons la cohérence des données entre REPONSE 2017 et LIFI Liaison réelle 2017.

**Graphique 4 : cohérence des informations dans la base RD de l'enquête REPONSE 2017 et dans la base LIFI 2017**



Sources : enquête REPONSE 2017 volet RD, LIFI 2017 Liaison réelle, LIFI 2017 Groupe, Clap 2015.

Champ : hors établissements des secteurs « Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale » et « Autres activités de services ».

Note : données non pondérées.

Parmi les 1097 établissements se déclarant comme indépendants dans REPONSE 2017 :

- L'information disponible dans le volet RD de l'enquête REPONSE 2017 est cohérente avec celle fournie par LIFI : 396 cas (36 %).
  - o L'entreprise REPONSE se contrôle elle-même à un taux de 100 % : 161 cas.
  - o La tête de groupe est une holding ou assimilée et se situe dans la même commune que l'entreprise REPONSE : 211 cas. Il s'agit ici plus d'un montage financier que d'une réelle « dépendance » entre entreprises.
  - o La tête de groupe n'est pas une holding ou assimilée et ne contrôle pas d'autres entreprises en sus de l'entreprise REPONSE : 24 cas.
- L'information disponible dans le volet RD de l'enquête REPONSE 2017 n'est pas cohérente avec celle fournie par LIFI : 305 cas (28 %).
  - o La tête de groupe n'est pas une holding ou assimilée mais contrôle d'autres entreprises en sus de l'entreprise REPONSE : 151 cas.
  - o La tête de groupe est une holding ou assimilée et ne se situe dans la même commune que l'entreprise REPONSE : 109 cas.
  - o L'information sur la commune d'implantation de la tête de groupe n'est pas précisée mais on sait que celle-ci est implantée à l'étranger : 45 cas.
- Les informations sur la ou les entités qui contrôlent l'entreprise REPONSE est manquante : 396 cas (36 %).
  - o L'appariement avec LIFI 2017 Liaison réelle n'a pas fonctionné (= le SIREN de l'entreprise REPONSE n'est pas retrouvé dans la variable ID\_UL de la base LIFI 2017 Liaison réelle) : 317 cas.
  - o Il n'a pas été possible d'identifier une tête de groupe au sens où plusieurs entités contrôlent l'entreprise REPONSE mais à des taux inférieurs à 50 % : 24 cas.
  - o L'information sur la commune d'implantation de la tête de groupe n'est pas précisée mais on sait que celle-ci n'est pas implantée à l'étranger : 55 cas.

Il est possible de caractériser ces sous-groupes d'établissements :

- Groupe 1 « information cohérente entre REPONSE et LIFI » : les établissements de moins de 20 salariés et des entreprises de moins de 50 salariés sont sous-représentés dans ce groupe, à l'inverse des entreprises de 300 salariés et plus. La répartition dans les 4 classes préalablement identifiées par la CAH est proche de celle observée pour l'ensemble des établissements se déclarant comme indépendants.
- Groupe 2 « information non cohérente entre REPONSE et LIFI » : les établissements de moins de 100 salariés et des entreprises de moins de 50 salariés sont sous-représentés dans ce groupe, à l'inverse des établissements de 500 salariés et plus et des entreprises de 50 salariés

et plus. Les établissements qui négocient principalement au niveau local sont surreprésentés, à l'inverse des établissements du groupe « sans négociation formelle ».

- Groupe 3 « information manquante » : les mono-établissements, les établissements de moins de 50 salariés et des entreprises de moins de 50 salariés sont sureprésentés au sein de ce groupe, ainsi que les établissements du groupe « sans négociation formelle ».

**Tableau 5. Répartition par classes (typologie ACM établie à partir du volet RD)**

	Etab sans négociation formelle	Etab avec négociation locale	Double niveau de négo	Etab avec négo au niveau sup
1. Cohérence REPONSE/LIFI	246 (62 %)	62 (16 %)	20 (5 %)	68 (17 %)
2. Incohérence REPONSE/LIFI	153 (50 %)	80 (26 %)	20 (7 %)	52 (17 %)
3. Manque d'info.	301 (76 %)	51 (13 %)	9 (2 %)	35 (9 %)
Ensemble des établissements déclarés comme indépendants dans REPONSE hors secteurs OQ et RU	700 (64 %)	193 (18 %)	49 (4 %)	155 (14 %)
Ensemble des établissements de REPONSE 2017 hors secteurs OQ et RU	1241 (34 %)	728 (20 %)	346 (10 %)	1303 (36 %)
Ensemble des établissements de REPONSE 2017	1548 (35 %)	889 (20 %)	411 (9 %)	1516 (35 %)

Sources : enquête REPONSE 2017 volet RD, LIFI 2017 Liaison réelle, LIFI 2017 Groupe, Clap 2015.

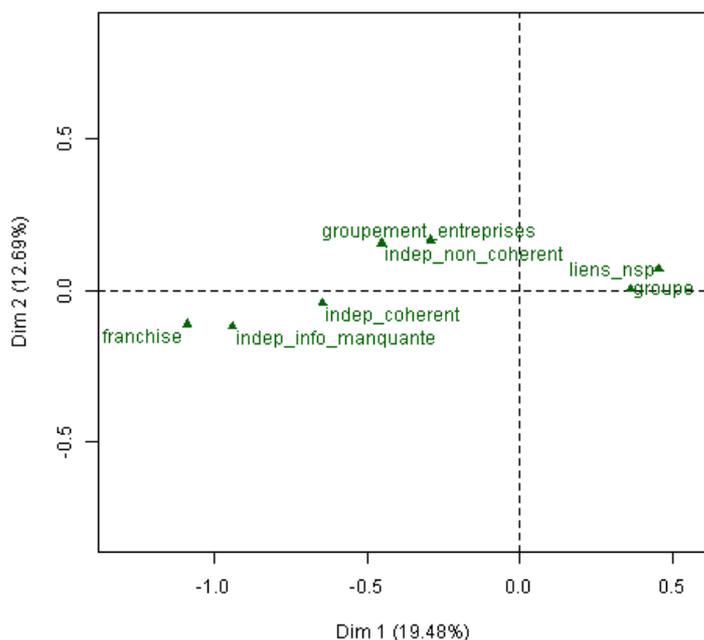
Champ : hors établissements des secteurs « Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale » et « Autres activités de services ». Note : données non pondérées.

Le graphique 5 (page suivante) représente le positionnement de la variable supplémentaire « LIENS corrigée » sur le plan factoriel qui cherche à identifier des configurations de négociations. Les trois groupes identifiés plus haut sont positionnés dans une même zone, à gauche de l'axe factoriel<sup>3</sup> ; ils sont proches des établissements ayant déclaré appartenir à un groupement d'entreprises et s'opposent aux établissements ayant déclaré appartenir à un groupe<sup>4</sup>. Les trois groupes d'établissements « indépendants » sont en outre proches du groupe des « établissements sans négociation formelle ». Les établissements dont le RD a déclaré l'indépendance mais qui s'avèrent appartenir à une autre entité sont positionnés en haut du plan factoriel (à proximité des établissements qui négocient au niveau local et qui se caractérisent par l'absence de participation d'experts de la branche aux négociations et par une présence syndicale locale) et s'opposent ainsi aux autres établissements qui sont positionnés près du second axe.

<sup>3</sup>. Pour rappel, les deux premiers axes du plan factoriel sont principalement structurés par les variables qui combinent thématique et niveau de négociation. La participation d'autres acteurs aux négociations (experts internes ou externes à l'entreprise, experts de la branche et experts de la Direccte ou de l'inspection du travail) participe également à la formation du premier axe.

<sup>4</sup>. Les modalités « franchise » et « ne sait pas » rassemblent des effectifs trop faibles pour être analysés.

### Graphique 5. Positionnement sur le plan factoriel des configurations de négociations de la variable supplémentaire LIENS (corrigée)



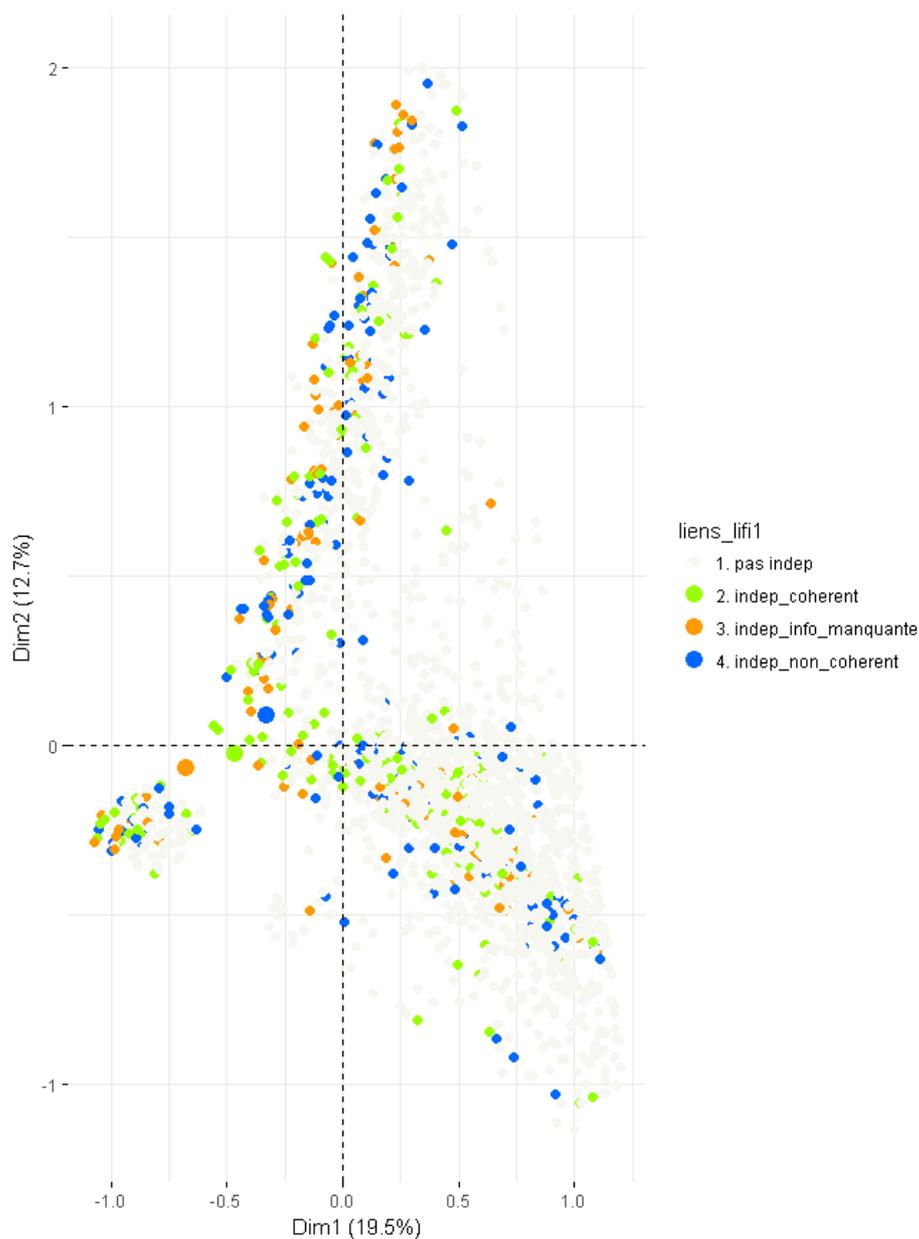
Sources : enquête REPONSE 2017 volet RD, LIFI 2017 Liaison réelle, LIFI 2017 Groupe, Clap 2015.

Champ : hors établissements des secteurs « Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale » et « Autres activités de services ».

Note : données non pondérées.

Le graphique 6 (page suivante) représente le nuage individus (ici, des établissements REPONSE) sur le plan factoriel. Il ne permet pas de repérer une quelconque concentration des trois types d'établissements « indépendants » dans l'espace factoriel. Cela peut être interprété comme une absence de lien entre la « qualité » de la réponse à la variable LIENS et la configuration de négociation. On peut toutefois noter une quasi-absence des trois types d'établissements « indépendants » dans la zone dont les coordonnées vont de 0,25 à 1 sur le 1<sup>er</sup> axe et de 0,1 à 1 sur le second axe, dans l'espace où se situent les établissements négociant à la fois au niveau de l'établissement et de l'entreprise.

**Graphique 6. Nuage des établissements « indépendants » sur le plan factoriel des configurations de négociations : examen de la cohérence des données REPONSE/LIFI**



Sources : enquête REPONSE 2017 volet RD, LIFI 2017 Liaison réelle, LIFI 2017 Groupe, Clap 2015.

Champ : hors établissements des secteurs « Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale » et « Autres activités de services ».

Note : données non pondérées.

## Annexe – Partie 2.

### Schéma et bilan des monographies<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>. Présentation élaborée par Claude Didry et Denis Giordano à partir des rapports réalisés par les membres de l'équipe.

## **Introduction**

La démarche monographique engagée dans notre programme de recherche a été menée à la lumière des résultats tirés du traitement des données statistiques en matière de négociation dans l'enquête REPONSE, en partant de la sélection d'établissements à partir des classes identifiées par une analyse en composantes multiples (ACM). Cette analyse quantitative s'est fondée sur des variables actives constituées par les thématiques et les niveaux de négociation, faisant écho aux cadres législatifs qui ont progressivement organisé la négociation d'entreprise depuis la loi de 1950 sur la convention de branche, en passant par la loi de 1968 sur la section syndicale d'entreprise, la loi Auroux du 13 novembre 1982 puis les réformes qui se sont succédé depuis avec une accélération sensible à partir de 2013.

Si les finalités de l'entreprise et de son personnel sont d'abord économiques, en se ramenant généralement à la recherche de la rentabilité des capitaux à travers la réalisation de produits et de services, c'est à partir de cadres juridiques organisant l'entreprise autour de différentes formes sociétaires et du contrôle résultant de la propriété du capital de celles-ci, en arrivant à la figure complexe de l'employeur comme partie aux contrats individuels de travail. La négociation d'entreprise se présente alors comme une activité de l'employeur et des organisations syndicales représentatives présentes dans l'entreprise, visant à l'élaboration de conventions collectives déterminant à leur tour les conditions de prestation du travail. Elle repose en premier lieu sur l'émergence de questions collectives, posées d'abord par les collectivités de salariés dans le cadre, notamment, de conflits sociaux, mais en s'organisant depuis la loi de 1982 dans une perspective de prévention de ces conflits à travers une obligation de négocier dont le champ s'est développé depuis, en se rationalisant, avec la loi dite « Rebsamen » de 2016, autour de trois grands blocs.

Dans une perspective socioéconomique sur le droit, cela conduit à se demander en quoi cette organisation législative et juridique de la négociation collective influence les pratiques des acteurs tant sous l'angle des formes prises par leurs interactions, que sous celui des activités productives prises en charge par les salariés. En ce sens, la démarche suivie part de l'identification des configurations prises par la négociation, telle qu'elle a pu être identifiée dans un premier temps par l'analyse des variables pertinentes en la matière dans l'enquête REPONSE. Confirmant l'hypothèse d'une situation stratégique de l'employeur dans la négociation, à partir des obligations qui lui sont faites de négocier régulièrement sur un ensemble de thématiques fixées par la Loi, l'ACM conduit à quatre classes qui font apparaître la prévalence des niveaux d'organisation sur les thématiques en conduisant à conclure que « l'organe préside la fonction ». En d'autres termes, l'existence de négociateurs (responsables des ressources humaines et « des relations sociales » côté employeur, représentants des organisations syndicales représentatives côté salariés) aboutit à une négociation embrassant les thématiques obligatoires de négociation.

Dans une perspective d'analyse de la négociation d'entreprise, les classes identifiées par le traitement des données de REPONSE, en dégagant le caractère structurant des niveaux de négociation, montrent que la majeure partie des négociations « d'entreprise » dans identifiables dans REPONSE avec la classe « l'entreprise en surplomb » dépassent le niveau de l'établissement (19 % des établissements, 34 % des salariés), à laquelle il faut rajouter la classe « l'entreprise située » avec une partie de la négociation au-delà de l'établissement (6 % des établissements et 9 % des salariés). Cette vision « surplombante » de la négociation qui se dégage des données déclaratives tirées de REPONSE, doit être complétée par des situations dans lesquelles les acteurs, tout en relevant d'entreprises multisites, ne prennent pas en compte cette réalité en ne percevant que des négociations locales (10 % des établissements, 19 % des salariés), voire aucune négociation (66 % des établissements, 39 % des salariés).

Ce constat nous amène à proposer une démarche d'enquête monographique qui prolonge la classification engagée à partir de REPONSE, en tirant des entretiens avec les acteurs de la négociation, représentants de la direction dans la mesure du possible, délégués syndicaux de manière générale, des éléments qui permettent une identification plus poussée du « surplomb ». Pour en rendre compte, nous avons fait le choix de présenter les monographies dans un ordre qui repose sur cette ambition d'approfondir la classification en partant des formes les plus centralisées de négociation constatées par les entretiens, aux formes les plus décentralisées, en arrivant aux cas d'absence de négociation déclarée par les interviewés tout en les rapportant à d'autres éléments comme la participation à la négociation de branche ou une appartenance à un groupe.

Au cours de l'analyse, le type de négociation qui se dégage des pratiques identifiées à partir des entretiens a parfois contredit ces indications et nous avons été amenés à ajuster le cas à la classe indiquée finalement par les déclarations des acteurs.

La présentation de chaque monographie, sous la forme de fiche synthétique, veut encourager l'analyse comparative et illustre les divers regards sur la négociation et un bilan rapide de son déroulement.

Pour représenter graphiquement la structure et les niveaux de la négociation dans chaque monographie, deux tableaux sont tirés de chaque monographie : le premier éclaire la négociation aux différents niveaux de l'entreprise (établissements, société et groupe), le second rapporte les éléments de ce tableau à la structuration capitaliste et juridique de l'entreprise.

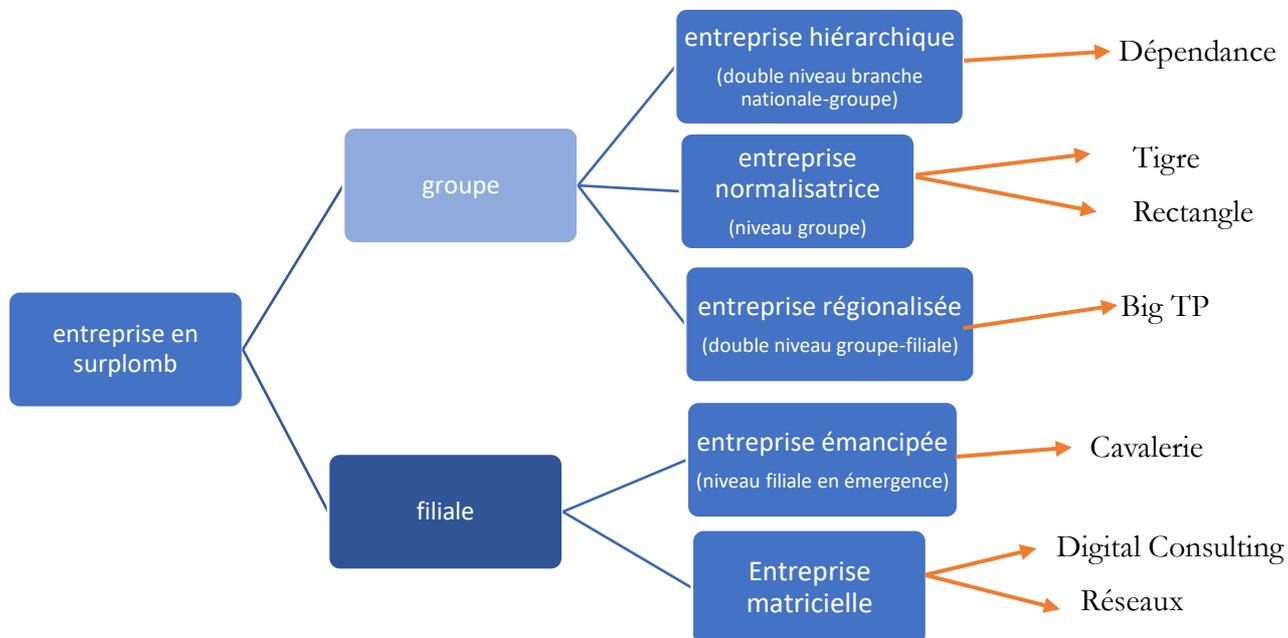
**Tableau des monographies. Une classification approfondie**

Classe quanti (corrigée)	Classe qualitative	Établissement	Secteurs	Effectifs étab	Effectifs ent/groupe	Entretiens Tot. 58	Directions Tot. 14	Rep pers Tot. 44	Enquêteurs
Entr surplomb	<i>Entreprise hiérarchique</i>	<b>Dépendance</b>	Hébergement médicalisé personnes âgées	70	1900	4	1	3	Giordano, Askenazy, Didry, Plesszl
Entr surplomb	<i>Entreprise normalisatrice</i>	<b>Rectangle</b>	Construction automobile	4100	47 978	4	0	4	Didry et Carbonell
Entr surplomb	<i>Entreprise normalisatrice</i>	<b>Tigre</b>	Construction automobile	1200	65 000	4	0	3	Chappe
Entr surplomb	<i>Entreprise régionalisée</i>	<b>Big TP</b>	Travaux publics	168	3400	5	2	3	Giordano et Didry
Entr surplomb	<i>Entreprise émancipée</i>	<b>Cavalerie</b>	Armement	376	1074	5	2	3	Didry
Entr surplomb	<i>Entreprise matricielle</i>	<b>Digital Consulting</b>	Numérique	2000	11 000	13	1	12	Dupuy et Simha
Entr surplomb	<i>Entreprise régionale/matricielle</i>	<b>Réseaux</b>	Télécom	10 000	80 000	5	1	4	Dupuy et Simha
Entr située	<i>Entreprise ancree</i>	<b>Zinc Manga</b>	Sidérurgie	823	2600	3	0	3	Didry et Carbonell
Entr située	<i>Entreprise annexe</i>	<b>Moby</b>	Banque	1400	40 000	4	1	3	Chappe
Entr située	<i>Entreprise de base</i>	<b>Western</b>	Banque mutualiste	1400	73 000	4	1	3	Brochard
Entr locale	<i>Entreprise assiégée</i>	<b>Fondation</b>	Recherche	2200		4	1	3	Didier
Entr locale	<i>Entreprise périphérique</i>	<b>Semi-Prod</b>	Autres véhicules automobiles	730		3	0	3	Carbonell
Entr locale	<i>Entreprise minimum</i>	<b>Allad</b>	Services à la personne	240		2	2	0	Brochard
Entr absente	<i>Entreprise de branche</i>	<b>SmallTP</b>	Travaux publics	53		3	1	2	Didry et Giordano
Entr absente	<i>Entreprise dissimulée</i>	<b>Chopper</b>	Commerce de détail	17	300	4	2	2	Askenazy et Giordano

## 1. L'entreprise en surplomb

La classe de l' « entreprise en surplomb » conduit à « déplier le surplomb » en faisant apparaître, au-delà de l'établissement, les niveaux de la société/employeur et du groupe.

**Graphique 1. Les types de l'entreprise en surplomb**



Dans le graphique 1, la négociation en surplomb intègre la dualité groupe-société (éventuellement filiale d'un groupe), en envisageant des négociations de niveaux groupe, groupe et filiale, filiale seule. **L'entreprise hiérarchique** enchaîne le niveau de la branche au niveau du groupe, selon une pratique très centralisée de la négociation en l'absence de toute représentation syndicale dans l'établissement enquêté. **L'entreprise normalisatrice** correspond à une négociation happée par le groupe, sous la figure dominante des APC qui se sont enchaînés depuis 2013. **L'entreprise régionalisée** fait apparaître un établissement dont les négociations se sont concentrées pour leur majeure partie au niveau de la filiale régionale d'un groupe, lui-même détenu par un autre groupe. **L'entreprise organisée** renvoie à une société créée récemment au terme de filialisation d'un service par un groupe, conduisant à une politique conventionnelle spécifique de la direction se revendiquant comme autonome à l'égard de celle de la société mère et visant à intégrer des établissements nouveaux repris d'autres entreprises. **L'entreprise matricielle** repose sur une division en *business units*, prenant la qualification d'*établissements* pour l'élection du CSE.

## Monographie n°1. Dépendance – groupe associatif Accueil

### Typologie de la négociation

Établissement	Négo dans <b>REPONSE</b>	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
<b>Dépendance</b>	Supérieure	Double	Entreprise hiérarchique

### Bilan de la négociation

L'établissement Dépendance s'inscrit dans un groupe associatif, dont le climat social est tendu. Il s'agit d'un milieu où les conditions de travail sont dégradées par manque de personnel et de matériel, et par la faiblesse des salaires. La période du Covid a été très dure, sans que la prime n'ait répondu aux attentes du personnel. De plus, certaines organisations syndicales mentionnent un management fondé sur la peur, par la menace de licenciement ou de non-renouvellement de contrat.

La négociation d'entreprise est centralisée au niveau groupe, avec un accord de 2003 établissant un « statut » pour le personnel qui se révèle fortement structurant tant pour les relations professionnelles, que pour l'organisation du travail (à travers une grille de classification). Elle se situe dans le prolongement de la négociation de branche, mais d'une branche spécifique aux EHPAD liée au syndicat des employeurs Synerpa proposant des conditions de travail beaucoup moins favorables que les branches concernant la prise en charge du handicap.

Les relations professionnelles se traduisent ici par un rôle important de la puissance publique, par une activité législative et réglementaire tant dans le domaine du droit du travail que dans celui de la protection sociale. Dans ce contexte, la BDES mise en œuvre en 2013 pour répondre à la loi de sécurisation de l'emploi n'est pas considérée par les représentants syndicaux comme un outil adapté aux besoins des élus du personnel ni à ceux de la négociation.

Tableau n°1. Niveaux de négociation chez Dépendance

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Branche (CCN Synerpa) <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: red;">Influence négo salariale</td> <td style="background-color: #d9ead3;">Intéressement</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Influence négo salariale	Intéressement								Groupe actif dans la négo de branche	Supérieure (groupe + ent)  Supérieure
Influence négo salariale	Intéressement											
<b>Groupe</b>	Groupe Accueil <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: cyan;">Statut collectif*</td> <td style="background-color: red;">Salaires</td> <td style="background-color: magenta;">Egapro</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;">Mise en place CSE</td> <td style="background-color: #d9ead3;">Télétravail</td> <td style="background-color: #d9ead3;">Intéressement</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Statut collectif*	Salaires	Egapro	Mise en place CSE	Télétravail	Intéressement				OS : CDFT FO, (CGT)  CSEC  Statut collectif	
Statut collectif*	Salaires	Egapro										
Mise en place CSE	Télétravail	Intéressement										
<b>Entreprise</b>												
<b>Établissement</b>	Établissement Dépendance <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>										Pas DS, directrice participe négo branche, négo informelle.  CSE	

**Légende**

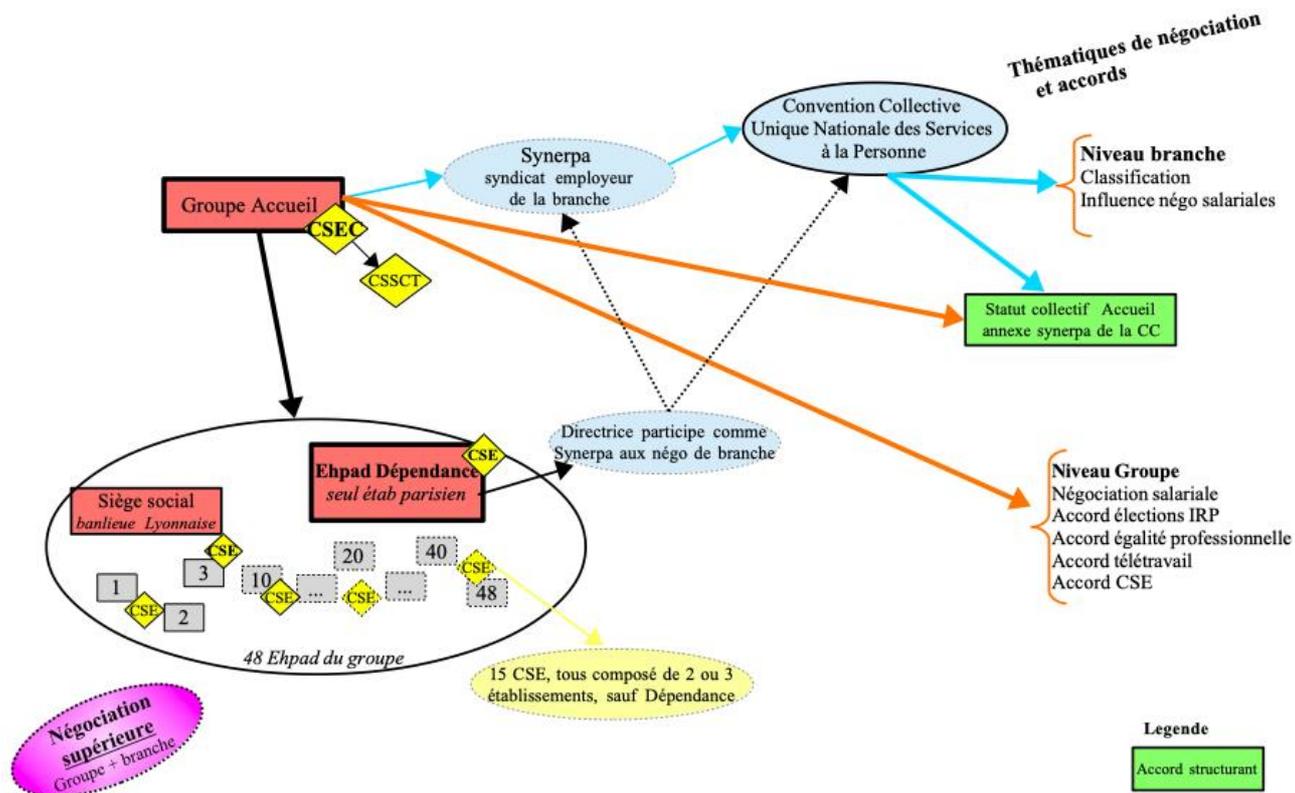
Négociation REPONSE

Négociation observée

Accord structurant

Négociation significative

Tableau n°1bis : structuration de l'entreprise et négociation chez Dépendance



## Monographie n°2. Rectangle – Sphère

### Typologie de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
Rectangle - Sphère	Supérieure	Supérieure	Entreprise normalisatrice

### Bilan de la négociation

Lors des dernières années, la négociation est marquée par l'importance capitale des accords de compétitivité signés à niveau du groupe. Si la plupart des accords sont signés au niveau central, il persiste (ou « résiste ») une implantation locale très chère aux DS. En particulier l'intéressement est négocié au sein de l'établissement. On retrouve une échelle locale de déploiement de l'accord-cadre sur le dialogue social dans la mise en œuvre des désignés de proximité, en plus des commissions de proximité. Dans cette initiative la direction s'est poussée plus loin de la loi pour valoriser cet aspect qui n'est pas indiqué dans les ordonnances.

Ces désignés de proximité sont intégrés dans les commissions de proximité, sans qu'ils aient pour autant les mêmes moyens que les membres de la commission (c'est-à-dire les représentants de proximité, membres du CSE). Les membres de la commission ont dix heures de délégation par mois. Or les désignés de proximité, qui ne sont pas membres du CSE et qui sont désignés par le syndicat, n'ont pas de crédit d'heures, puisent dans le crédit d'heures global du syndical pour leur mission. Selon le DS de la CGT l'objectif de la direction est de garantir la continuité d'une remontée du terrain, encore appréciée en central.

Tableau n°2. Niveaux de négociation chez Rectangle

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Branche CCN Métallurgie	Non évoquée										
<b>Groupe</b>	<p>Groupe Rectangle</p> <table border="1"> <tr> <td>Accord compétitivité</td> <td>Temps de travail</td> <td>Solidarité COVID</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Accord compétitivité	Temps de travail	Solidarité COVID							<p>OS : CGT CFE-CGC ; CFDT ; FO</p> <p>Accord compétitivité Organisation temps de travail</p>	<p>Supérieure Supérieure</p>
Accord compétitivité	Temps de travail	Solidarité COVID										
<b>Entreprise</b>	Rectangle S.A.S. : <u>Négo Salariales</u>											
<b>Établissement</b>	<p>Rectangle Sphère</p> <table border="1"> <tr> <td>Intéressement*</td> <td>Dialogue social (CSE)*</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Intéressement*	Dialogue social (CSE)*								<p>OS : CGT CFE-CGC ; CFDT ; UNSA</p> <p>* arrangements dans app. Accords groupe.</p>	<p>Supérieure Supérieure</p>
Intéressement*	Dialogue social (CSE)*											

Légende

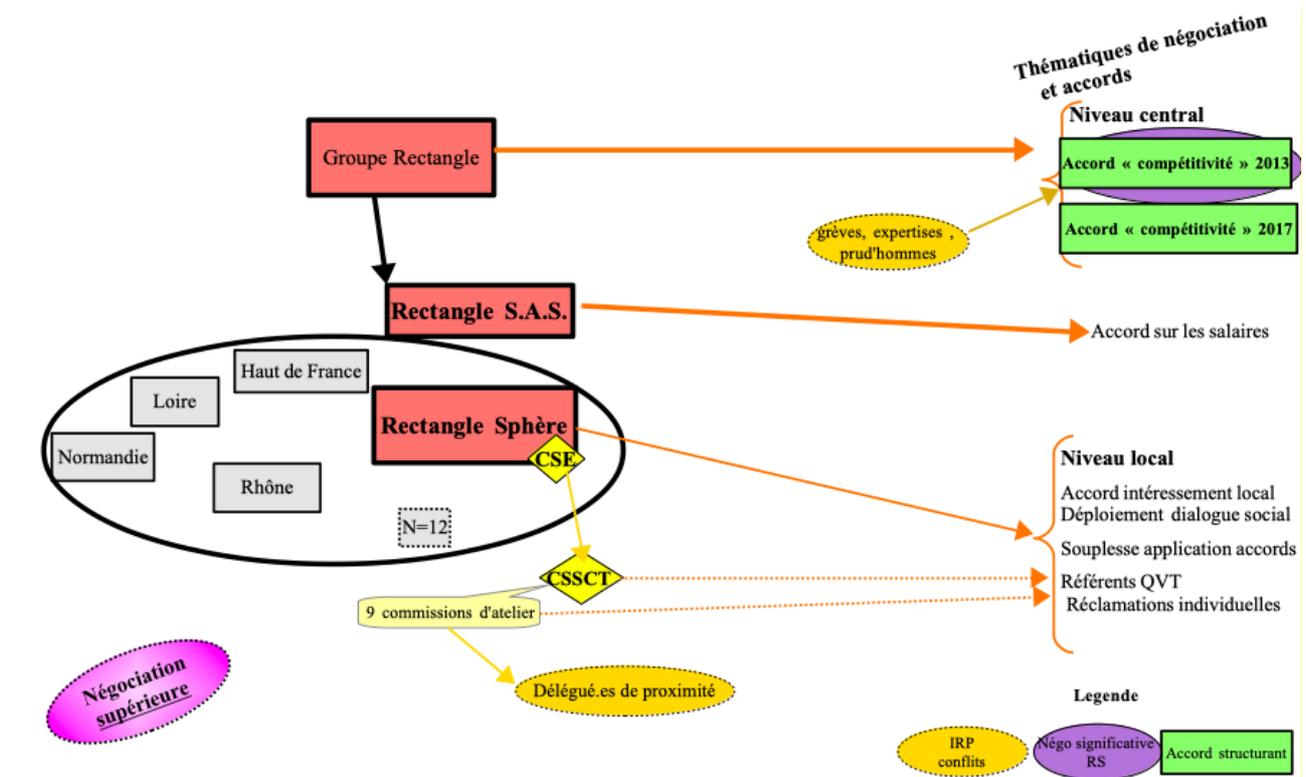
Négociation REPONSE

Accord structurant

Négociation observée

Négociation significative

Tableau n°2bis. Structuration de l'entreprise et négociation chez Rectangle



## Monographie n°3. Tigre - Solid

### Typologie de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
<b>Tigre - Solid</b>	Supérieure	Supérieure	Entreprise normalisatrice

### Bilan de la négociation

La centralisation des négociations n'implique pas la disparition totale de l'échelle locale, mais sa réorganisation concerne l'engagement des délégués autour de modalités d'agrégation des positions. Il y a une existence notamment des « intercentres » où l'ensemble des représentants de section se réunissent pour décider de la position commune qui sera portée par le DSC en négociation. Existence également de dispositifs d'échange dynamiques entre le DSC et les sections pour ajuster les positions. En écho, les trois enquêtés font également état d'une réelle préoccupation pour la sauvegarde de leur travail syndical de proximité : importance des tours d'usine, des discussions informelles, du tractage, du maillage de l'usine ; mais aussi utilisation des outils numériques (sondages, mails, etc.). Dans ce cadre, la BDES est un outil connu, mais en même temps critiqué : sur-abondance des informations (« trop d'information tue l'information »), difficultés de navigation, difficultés d'accès à distance ... Les élus ne disposent que d'accès locaux. Standardisation complète de l'information entre les sites impulsée par le haut.

Tableau n°3. Niveaux de négociation chez Tigre

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Branche CCN Métallurgie	Peu évoquée, attention à classification lors de renégociation branche										
<b>Groupe</b>	<p>Groupe Tigre</p> <table border="1"> <tr> <td>Accord compétitivité</td> <td>Organisation de travail</td> <td>Salaires</td> </tr> <tr> <td>Solidarité COVID</td> <td>Droit syndical</td> <td>Mise en place CSE</td> </tr> <tr> <td>Participation</td> <td>Intéressement</td> <td></td> </tr> </table>	Accord compétitivité	Organisation de travail	Salaires	Solidarité COVID	Droit syndical	Mise en place CSE	Participation	Intéressement		OS : CFTC - CFE-CGC – CFDT - FO - CGT	Supérieure Supérieure
Accord compétitivité	Organisation de travail	Salaires										
Solidarité COVID	Droit syndical	Mise en place CSE										
Participation	Intéressement											
<b>Entreprise</b>												
<b>Établissement</b>	<p>Tigre Solid</p> <table border="1"> <tr> <td>Position congés obligatoires</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Position congés obligatoires									CSE OS : CFDT CFTC CGT FO SIA-GSEA UNSA CFE-CGC	Supérieure Supérieure
Position congés obligatoires												

**Légende**

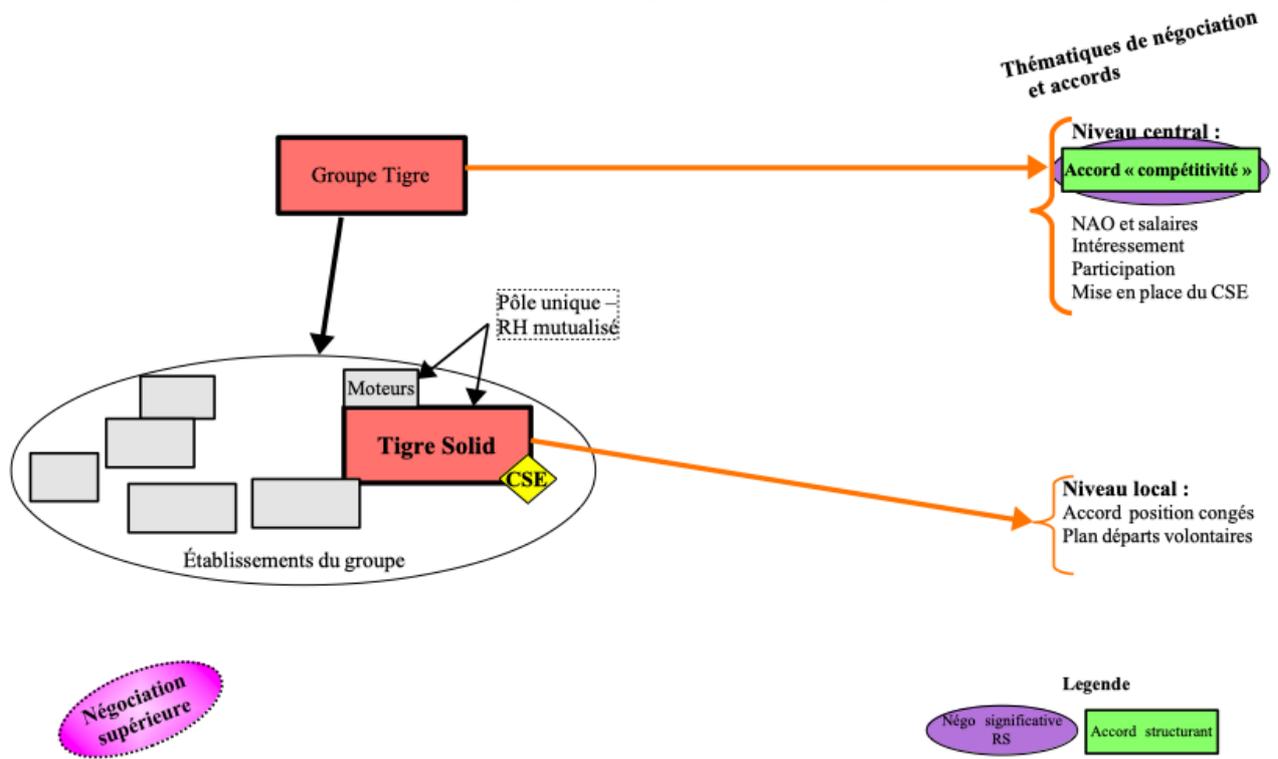
Négociation REPONSE

Accord structurant

Négociation observée

Négociation significative

Tableau n°3bis. Structuration de l'entreprise et négociation chez Tigre



## Monographie n°4. BigTP-Pont

### Type de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
BigTP - Pont	Supérieure	Double	Entreprise régionalisée

### Bilan de la négociation

Chez BigTP la négociation s'illustre comme supérieure articulée sur le groupe et la filiale régionale). Il y a une influence de la CCN spécifique aux métiers du BTP (avec ses déclinaisons locales). Au sein de l'établissement, il n'y a pas de négociation formelle, mais de formes d'action individuelle notamment pour la demande d'augmentations et de promotions.

Le progressif éloignement géographique de l'établissement de son siège central et de la filiale régionale s'accompagne d'un éloignement des instances de décision avec une présence réduite des mandatés de l'établissement. Toutefois les acteurs syndicaux de l'établissement soulignent une perception de mise à l'écart dans les logiques de groupe. En effet, au siège, les priorités financières et de développement se déclinent à partir d'une vision sur l'ensemble des établissements. Cette posture implique une attention réduite aux questions spécifiques, tout comme aux aléas économiques d'un établissement plutôt que l'autre, alimentant - en cas de difficultés économiques - une crainte de réduction des effectifs à niveau local.

Il faut également souligner les sentiments de distance des DS de l'établissement avec les formes de négociation faites à niveau central. Les priorités à niveau central ne sont pas les mêmes du « terrain » et les DS parlent d'un climat social plus constructif à niveau du groupe. L'éloignement des instances de décision de la part des DS s'accompagne d'un sentiment d'impuissance face aux décisions d'un grand groupe sur lesquelles ils n'ont pas de prise pour les contester ou pour devenir une vraie force de proposition alternative.

Un deuxième élément qui ressort des entretiens concerne l'accès aux chiffres. Le positionnement de l'établissement dans le cadre du groupe et les effets directs des choix de marché pour l'organisation du travail des salariés (notamment les chantiers) donne aux données économiques une importance capitale dans le cadre d'une vision sur « l'état de santé » de l'agence. Les DS revendiquent en effet l'accès aux données économiques des marchés réalisés à niveau local, pour avoir une idée précise des taux d'occupation des équipes, pour regarder le périmètre d'action et la taille des chantiers à leur charge. Il s'agit des chiffres étroitement liés au fonctionnement comptable de l'entreprise qui ne sont pas partie des indicateurs obligatoires de la BDES.

L'analyse des relations sociales au sein de l'établissement a permis de souligner une individualisation croissante des formes de gestion des ressources humaines, mais également des

demandes des salariés. L'individualisation d'une situation à l'intérieur d'un collectif de travail est en effet une forme de gestion du personnel consolidée. Dans le cas du groupe BigTP, cette stratégie se manifeste dans le choix de privilégier les augmentations et promotions individuelles selon des paramètres discrétionnaires de la direction et de l'encadrement. Si les organisations syndicales cherchent encore à soutenir la ligne des augmentations égales pour tous, elles se confrontent avec le refus de la direction, comme il est arrivé à la CFTC lors des NAO 2019. Cette tendance à l'individualisation des relations professionnelles se constate également dans les demandes des salariés qui plaident sur leur cas sans construire des revendications collectives, influençant ainsi les capacités de mobilisation et des organisations syndicales lors des négociations.

**Tableau n°4. Niveau de la négociation chez BigTP**

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Branche (CCN TP et BAT) <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: #4a7ebb; color: white;">Annualisation Temps travail</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> Groupe Boules International	Annualisation Temps travail									Branche nationale et régionale    Groupe Boules 90 % du capital de BigTP	Supérieure (groupe + ent)
Annualisation Temps travail												
<b>Groupe</b>	Groupe BigTP <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: #4a7ebb; color: white;">Harmonisation*</td> <td style="background-color: #92d050;">QVT</td> <td style="background-color: #e177e1;">Egapro</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f4a460;">Participation</td> <td style="background-color: #4f7942;">GPEC</td> <td style="background-color: #c0392b;">Intéressement</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Harmonisation*	QVT	Egapro	Participation	GPEC	Intéressement				* Harmonisation (2013)  OS : FO (synd d'ent), CFTC, CGT	
Harmonisation*	QVT	Egapro										
Participation	GPEC	Intéressement										
<b>Entreprise</b>	BigTP filiale régional <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: #e74c3c; color: white;">NAO Salaire</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NAO Salaire									OS : FO (synd d'ent) CFTC  NAO	Supérieure Supérieure (groupe+ ent)
NAO Salaire												
<b>Établissement</b>	BigTP Pont <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>										OS : FO (synd d'ent), CFTC, CGT  Calcul intéressement, informelle critères négo	

## Légende

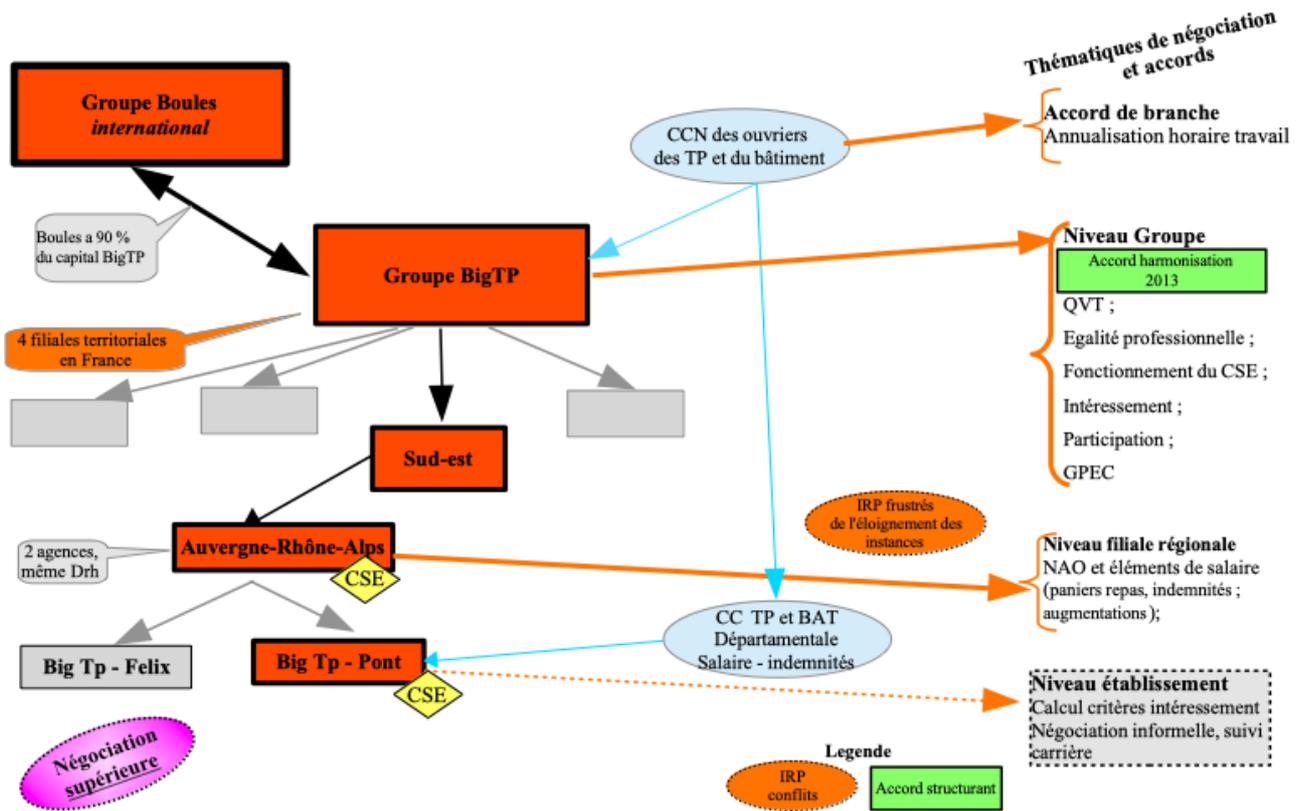
Négociation REPONSE

Négociation observée

Accord structurant

Négociation significative

Tableau n°4bis Structuration de l'entreprise et négociation chez BigTP.



## Monographie n°5. Cavalerie (entreprise émancipée)

### Type de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
Cavalerie	Supérieure	Supérieure	Entreprise émancipée

### Bilan de la négociation

La négociation chez Cavalerie se fait principalement au niveau de l'entreprise (UES), et de manière résiduelle au niveau des établissements. En matière salariale, le groupe Rho-Machin est pris comme référence, indiquant les marges fixées par le groupe multinational Nu, l'augmentation d'ensemble donnant lieu ensuite à un partage entre augmentation générale et augmentations individuelles en fonction des établissements selon la part des cadres. Ainsi, pour un DS CFDT – qui exprime un sentiment partagé par les acteurs de la négociation – :

« Dans les négociations, je reviens aussi sur un truc... [...] on reste rattaché à Nu et à Rho-Machin, et si vous voulez, on a des négos où..., pour les négos salaires, on applique à la lettre ce que Nu décide de donner à la France, point. Alors, on arrive à bouger quelques curseurs, mais... sur des petites choses, vous prenez les mutuelles, ben on applique, point, ce qui se fait chez Rho-Machin, et là, on n'a pas de... sur les mutuelles, on n'a pas de marge de manœuvre du tout. Les négos salaires, on a quelques petits... »

Tableau 5. Niveaux de la négociation pour Cavalerie

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Branche (CCN de la métallurgie)		Supérieure (UES)									
<b>Groupe</b>	Groupe mondial et national Fixe montant négo salariale, influence les négo en UES.											
<b>Entreprise</b>	UES (avec Blindés) <table border="1" data-bbox="430 604 790 817"> <tr> <td>Salaire</td> <td>Intéressement</td> <td>Dialogue social</td> </tr> <tr> <td>Egapro</td> <td>Temps de travail</td> <td>QVT</td> </tr> <tr> <td>GPEC</td> <td>OET</td> <td></td> </tr> </table>	Salaire	Intéressement	Dialogue social	Egapro	Temps de travail	QVT	GPEC	OET		CSEC OS : CFE CGC CFDT CGT  Dialogue social QVT, OET	Supérieure Supérieure (UES)
Salaire	Intéressement	Dialogue social										
Egapro	Temps de travail	QVT										
GPEC	OET											
<b>Établissement</b>	<table border="1" data-bbox="478 862 742 996"> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										CSEE et CSSCT OS : CFDT CFE-CGC CGT	

Légende :

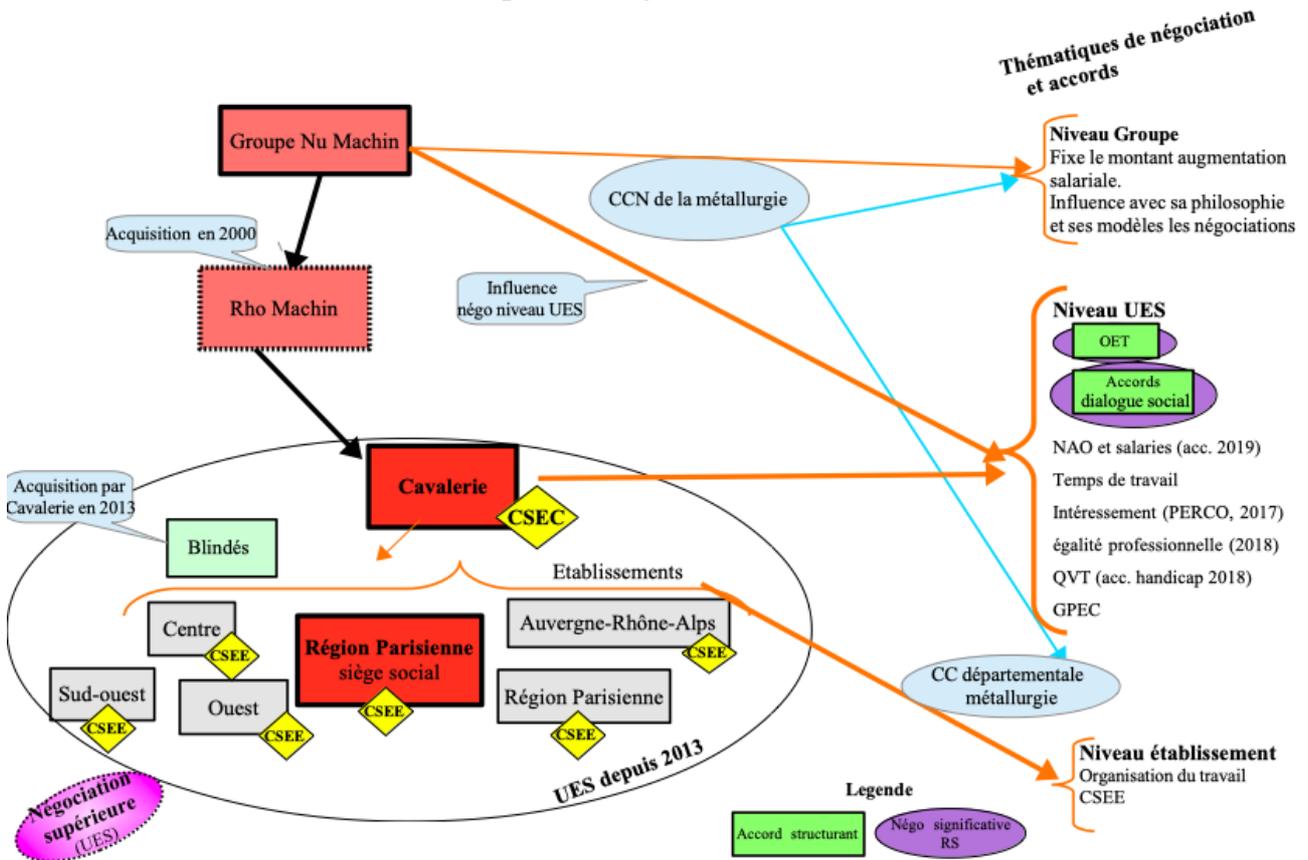
Négociation REPONSE

Négociation observée

Accord structurant

Négociation significative

Tableau 5bis. Structuration de l'entreprise et négociation chez Cavalerie



## Monographie n°6. Digital Consulting

### Typologie de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
Digital Consulting	Supérieure	Supérieure	Entreprise matricielle

### Bilan de la négociation

Cette entreprise constitue donc un cas exemplaire pour mesurer le « degré » de centralisation du pouvoir en analysant les articulations entre trois niveaux de l'entreprise : niveau central (le siège), niveau affaires (entités productives - EP) et niveau local (agences par villes).

Cette monographie est un cas exemplaire de notre idéaltype d'entreprise unifiée et centralisée : le dialogue social et les négociations se font très majoritairement au niveau central. Si les deux autres niveaux sont le lieu de discussions et de délibérations collectives au sein des instances (DP et CHSCT au niveau local ; CE puis CSE au niveau affaires), les marges de manœuvre qui y sont laissées aux partenaires sociaux sont faibles.

Le passage au CSE conduit à réduire les moyens disponibles et le nombre d'élus, même cela aboutit à 12 CSE contre 4 CE initialement. Cela semble d'ailleurs être une stratégie explicite de la direction.

L'enquête qualitative conduite au sein de Digital Consulting corrobore l'analyse quantitative qui l'avait placée du côté des entreprises en surplomb ou intégrées (négociation centralisée). Cela s'explique par plusieurs éléments. D'une part, les entités productives et les agences locales sont envisagées comme des centres opérationnels, s'inscrivant dans une stratégie impulsée au niveau national. Ensuite, il y a de la part de la direction comme des salariés, la volonté de préserver une forte homogénéité entre les entités et les sites de manière à éviter une forme de concurrence interne dans un secteur déjà très fortement concurrentiel. Enfin, cette faible autonomie locale renvoie elle-même à une faible autonomie de la filiale nationale, au sein d'un groupe international qui décide de la stratégie globale.

**Tableau 6. Niveaux de la négociation chez Digital Consulting**

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	<i>Pas de référence de branche</i>  <u>Groupe</u> : Digital Consulting International											
<b>Groupe</b>	Digital Consulting France  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="background-color: red;">Salaires</td> <td style="background-color: magenta;">Egapro</td> <td style="background-color: orange;">Dialogue social*</td> </tr> <tr> <td style="background-color: blue;">CET</td> <td style="background-color: green;">Handicap</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <span style="background-color: green; color: black;">*Passage au CSE</span>	Salaires	Egapro	Dialogue social*	CET	Handicap					Présence CCSE OS : CFDT CFE-CGC CGT CFTC	Supérieure (centralisée)
Salaires	Egapro	Dialogue social*										
CET	Handicap											
<b>Entreprise</b>	12 Entités Productives (EP)  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										Pas de négociation, 12 CSE un par EP.	Supérieure Supérieure (centralisée)
<b>Établissement</b>	24 agences  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										Pas de négo formelle, abandon du niveau local suite à nouveau CSE.	

**Légende**

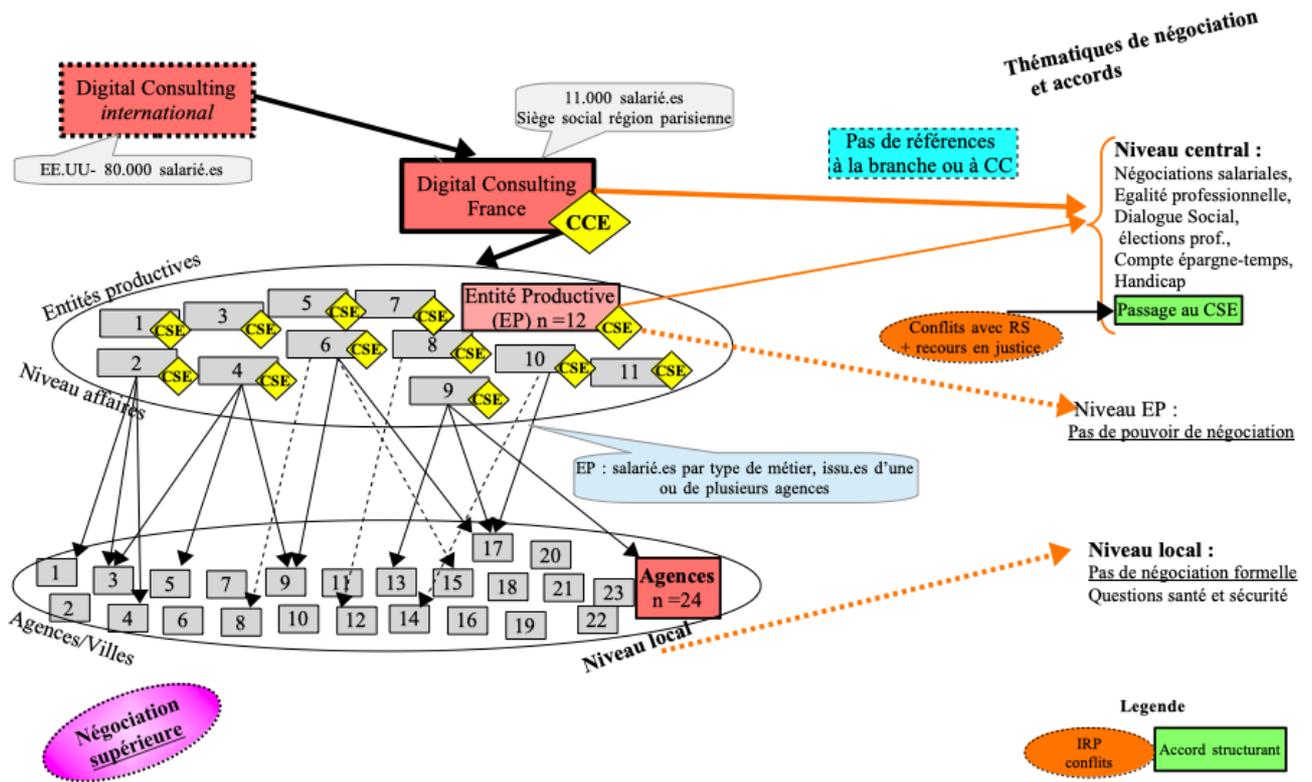
Négociation REPONSE

Négociation observée

Accord structurant

Négociation significative

Tableau 6 bis. Structuration de l'entreprise et de la négociation chez Digital Consulting



## Monographie n°7. Réseaux

### Typologie de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
Réseaux	Supérieure	Double	Entreprise matricielle

### Bilan de la négociation

Les quatre niveaux constituent les niveaux de décisions du groupe. Ils ne participent pas pour autant à une décentralisation des décisions et des négociations. Les entretiens réalisés pointent, à l'inverse, une prise de décision, ainsi que des négociations, fortement centralisées et concentrées au niveau de l'entreprise Réseaux (deuxième niveau). Le poids de ce dernier arrive à supplanter celui du groupe :

« Quand c'est [Réseaux] ou le groupe, le poids de [Réseaux] est tel que celui qui négocie pour le groupe ou [Réseaux], c'est le même. Ce qui fait d'ailleurs hurler les filiales, qui se voient parfois imposer des accords groupe, qui sont totalement anti-productifs pour eux. Parce que... parce que évidemment, les gens de [Réseaux] ont un mépris absolu pour les esclaves des filiales. Donc... » (Représentant syndical 1, CFE-CGC)

Mais, il est également décrit comme le niveau qui centralise les négociations et décisions par rapport aux troisième et quatrième niveaux. Comme synthétise le RP CGT : « *Le gros des négociations, le gros bloc des négociations collectives, ont lieu de manière centrale au niveau de la DRH.* »

Les négociations sont donc centralisées, au sens où elles se font principalement au niveau central de Réseaux. De ce fait, les autres niveaux de décisions sont plutôt à considérer comme des espaces d'application des règles édictées en amont.

D'une part, côté direction, cette centralisation renvoie à la volonté de supprimer les particularismes locaux, comme on le voit au niveau même du groupe. D'autre part, pour les représentants des salariés, cette centralisation renvoie à une volonté de la part de la direction de dépenser le moins de temps possible à la concertation. En investissant prioritairement le CSE central, les 14 CSE et 85 CSSCT constituent alors simplement des « chambres d'enregistrement » (Représentant syndical 4, CGT). Toutefois, certaines informations-consultations ou négociations peuvent se traiter au niveau des établissements quand la question concerne plusieurs établissements, mais pas l'ensemble (niveau deux bis – inter-établissements).

De cette grande entreprise de télécommunication française, deux éléments sont importants à retenir. Tout d'abord, le **caractère centralisé du dialogue social**. Malgré l'existence de quatre niveaux de représentations et de cinq niveaux de délibération (groupe, entreprise, inter-établissements, établissements primaires, établissements secondaires), la plupart des décisions

engageant les autres niveaux (supérieur pour le groupe et inférieur pour les établissements) sont prises au niveau central de l'entreprise. Notre enquête confirme ainsi les résultats de notre matrice statistique qui positionne ce cas dans le groupe de la négociation supérieure. Le deuxième élément à retenir est la **mauvaise qualité du dialogue social**. Dans cette entreprise, pourtant réputée pour ses accords innovants (sur les compétences ou le numérique par exemple), les procédures d'information, de consultation et de négociations semblent se tenir par respect de la procédure plutôt que dans une dynamique d'échanges constructifs avec les salariés. Les projets présentés aujourd'hui sont les accords (ou décision unilatérales) de demain. Le passage au CSE, en réduisant le champ d'intervention des élus et le nombre de porteurs de mandats, semble avoir accentué ces deux logiques de centralisation et de formalisme.

**Tableau 7. Niveaux de négociation chez Réseaux**

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Les établissements secondaires (les spécialités)	85 CSSCT										
<b>Groupe</b>	Groupe Mondial Réseaux <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: #808000;">Accords cadres</td> <td style="background-color: #FF00FF;">Egapro</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Accords cadres	Egapro								150.000 salarié.es  socle commun de droits	
Accords cadres	Egapro											
<b>Entreprise</b>	Réseaux (France) <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Dialogue social</td> <td style="background-color: #FF00FF;">Egapro, temps de vie</td> <td style="background-color: #8B4513;">Participation</td> </tr> <tr> <td>Mise en place CSE</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #D3D3D3;">Négo obligatoire</td> <td style="background-color: #D3D3D3;">Négo obligatoire</td> <td style="background-color: #D3D3D3;">Négo obligatoire</td> </tr> </table>	Dialogue social	Egapro, temps de vie	Participation	Mise en place CSE			Négo obligatoire	Négo obligatoire	Négo obligatoire	80.000 salarié.es  90 % du poids du groupe CSE central 5 OS représentatives  <b>Mise en place CSE</b>	Supérieure Supérieure (entreprise/UES)
Dialogue social	Egapro, temps de vie	Participation										
Mise en place CSE												
Négo obligatoire	Négo obligatoire	Négo obligatoire										
<b>Établissement</b>	14 établissements <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>										14 CSE  Parfois des allers-retours entre entreprise et quelques étab sur questions spécifiques	

**Légende**

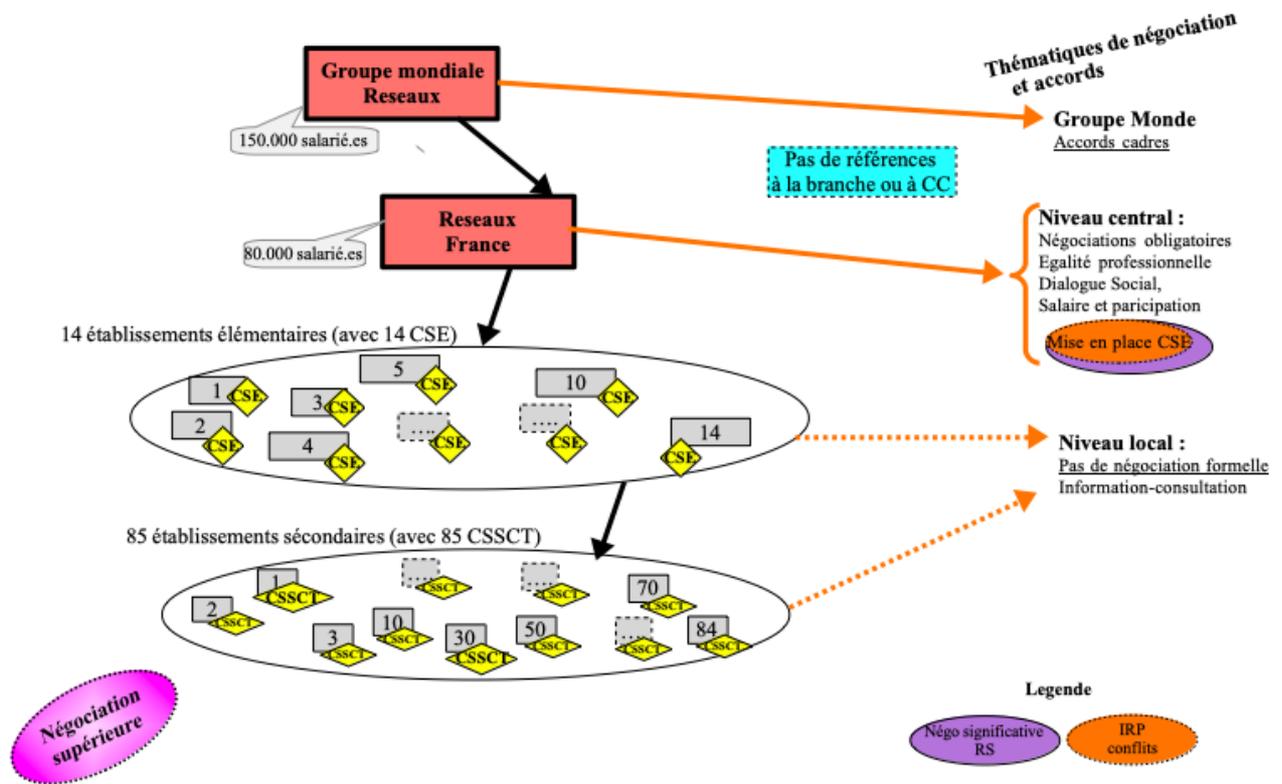
Négociation REPONSE

Accord structurant

Négociation observée

Négociation significative

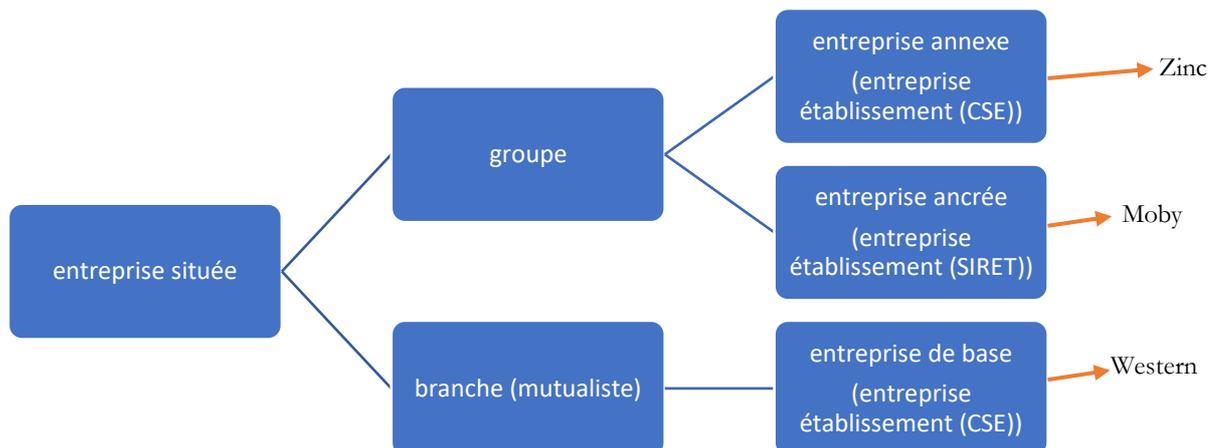
Tableau 7bis Structuration de l'entreprise et négociation chez Réseaux



## 2. L'entreprise située (négociation croisant les niveaux de l'établissement, de la société/employeur et du groupe)

L'« entreprise située » se distingue de la classe précédente par l'existence de négociations au niveau de l'établissement, s'articulant avec des négociations de niveau supérieur.

Graphique 2. Les types de l'entreprise située



**L'entreprise annexe** désigne la filiale d'un groupe, elle-même *établissement* pour l'élection du CSE, se caractérisant par un large spectre de négociations. **L'entreprise ancrée** est un établissement au sens du SIRET, également SAS, marquée par une part importante de négociation à ce niveau. **L'entreprise de base** – établissement pour l'élection du CSE – s'inscrit dans un groupe mutualiste, détenu par ses filiales.

## Monographie n°8. Zinc

### Type de négociation

Établissement	Négo dans <b>REPONSE</b>	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
<b>Zinc-Manga</b>	Double	Locale	Entreprise annexe

### Bilan de la négociation

La négociation est fréquente et la production d'accords consistante. La négociation mobilise un double niveau : le niveau groupe (donc les accords signés au siège du groupe en région parisienne) et le niveau établissement (signé sur le site d'Manga). Le groupe a un rôle prépondérant dans les accords, que parfois sont ensuite déclinés avec des adaptations à niveau d'établissement.

Les négociateurs ont une forte capacité de négociation et de compréhension des enjeux. À niveau d'établissement sont capables de discuter des enjeux de la branche, en portant l'information et pour sensibiliser les salariés (comme est le cas pour la CGT sur la CC et les changements de classification). Même dans le cadre d'une conduction stratégique du groupe, il persiste une remarquable possibilité de négociation à niveau établissement. Le groupe ne remet pas en cause l'identité des établissements.

La négociation au niveau des établissements suscite également un « benchmark » sur les résultats obtenus, notamment sur le sujet des augmentations salariales. Cet aspect est de nature à encourager la grève par rapport à des établissements « combatifs » comme souligne le DS CFDT.

L'accord de temps de travail négocié au niveau national s'accompagne également d'un accord d'astreinte et d'un accord « vendredi samedi dimanche » négociés au niveau de l'établissement.

Tableau 8 Niveaux de la négociation chez Zinc - Manga

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Branche CCN Métallurgie et déclin départementales Accord : ACAP2000  Groupe Monnaie (mondial) actionnaire Zinc.	Accord ACAP2000										
<b>Groupe</b>	Groupe Zinc <table border="1"> <tr> <td>Conditions de travail</td> <td>QVT</td> <td>Participation</td> </tr> <tr> <td>PEG</td> <td>GPEC</td> <td>Egapro</td> </tr> <tr> <td>Prévoyance</td> <td>Temps de travail</td> <td></td> </tr> </table>	Conditions de travail	QVT	Participation	PEG	GPEC	Egapro	Prévoyance	Temps de travail		OS : CFDT, CGT, CFE-CGC	Double Double
Conditions de travail	QVT	Participation										
PEG	GPEC	Egapro										
Prévoyance	Temps de travail											
<b>Entreprise</b>												
<b>Établissement</b>	Zinc Manga <table border="1"> <tr> <td>Temps de travail* (VDSL)</td> <td>Dialogue social (CSE)*</td> <td>NAO salaires</td> </tr> <tr> <td>Intéressement</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Temps de travail* (VDSL)	Dialogue social (CSE)*	NAO salaires	Intéressement						OS : CFDT CGT  * déclinaison groupe NAO salaire Accord VSDL	Double Double
Temps de travail* (VDSL)	Dialogue social (CSE)*	NAO salaires										
Intéressement												

Légende

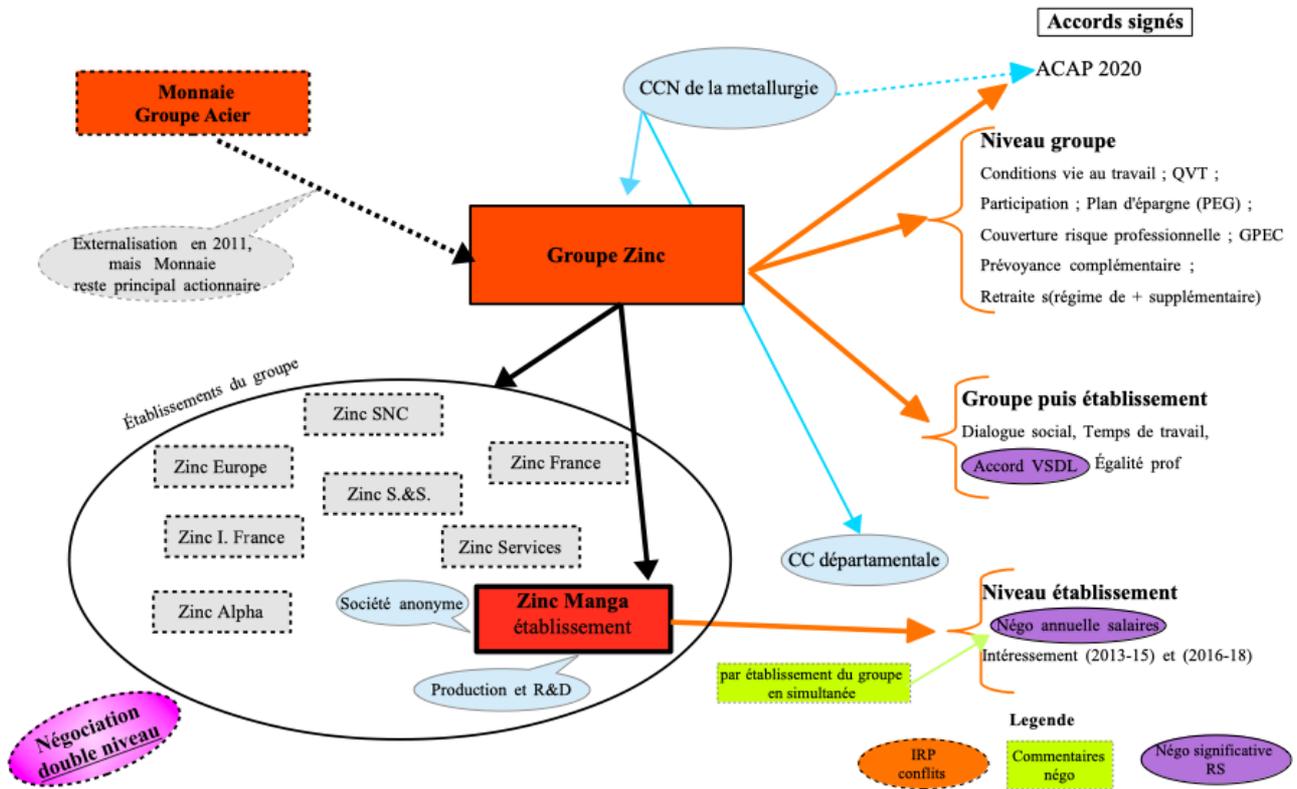
Négociation REPONSE

Accord structurant

Négociation observée

Négociation significative

Tableau 8.bis Structuration de l'entreprise et négociation chez Zinc - Manga



## Monographie n°9. Moby

### Typologie de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
Moby	Supérieure	Supérieure	Entreprise ancrée

### Bilan de la négociation

Si la structure du groupe et l'éloignement du centre de pouvoir sont notifiés comme la cause principale de cette incapacité à négocier (en concordance avec les résultats de Giraud, Ponge, 2016), les syndicats mettent également en avant comme facteur explicatif la forte division syndicale teintée d'animosité, limitant de fait la possibilité de porter des propositions unanimes au cours des négociations. L'éparpillement des syndicats entraînerait ainsi une dilution de leur force collective et de leur capacité de marchandage.

La vision d'un travail visant à encourager un processus d'isomorphisme organisationnel mimétique promu par le groupe est néanmoins remise en cause par les syndicalistes interrogés. Plutôt qu'une horizontalité respectueuse de l'identité organisationnelle de chaque filiale et formant un espace d'évolution professionnelle, ils décrivent au contraire une hiérarchie contraignante de la maison-mère vers leur filiale. Celle-ci s'exprime d'abord à travers les négociations, la maison-mère fixant selon eux en amont et de manière restrictive les limites possibles du gain lié au marchandage, notamment salarial.

**Tableau 9. Niveaux de négociation chez Moby**

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Branche (CCN de la banque)	CCN comme référence										
<b>Groupe</b>	<p>Groupe Banque SA</p> <table border="1"> <tr> <td>Droits fondamentaux</td> <td>GPEC</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>« socle social mondial »</p>	Droits fondamentaux	GPEC								<p>Gestion paye et marges augmentat. NAO</p> <p><b>GPEC</b></p>	<p><b>Supérieure</b></p> <p><b>Double niveau</b></p>
Droits fondamentaux	GPEC											
<b>Entreprise</b>	<table border="1"> <tr> <td>NAO Salaire</td> <td>Egapro</td> <td>Télétravail (COVID)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NAO Salaire	Egapro	Télétravail (COVID)							<p>OS : CFDT, FO, SNB, CFTC, UNSA, CGT</p> <p><b>Nao salaire</b></p>	<p><b>Supérieure</b></p> <p><b>Double niveau</b></p>
NAO Salaire	Egapro	Télétravail (COVID)										
<b>Établissement</b>	<i>Moby est une ent. monoetab</i>											

**Légende**

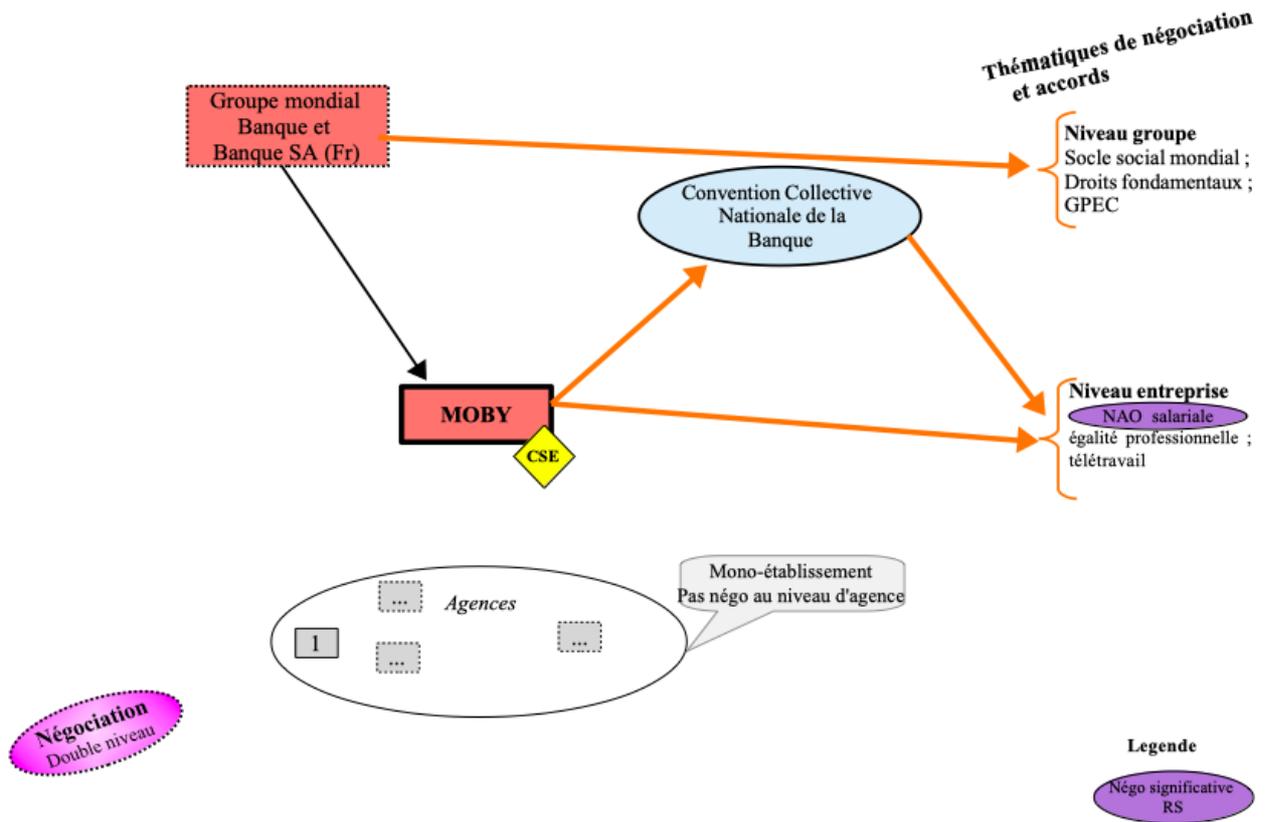
**Négociation REPONSE**

**Négociation observée**

**Accord structurant**

**Négociation significative**

Tableau 9.bis Structure d'entreprise et négociation Moby



## Monographie n°10. Western

### Type de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
Western	Double	Double	Entreprise de base

### Bilan de la négociation

Les négociations les plus « chaudes » portent, selon le RD, sur les rémunérations, l'intéressement et la participation ; ces négociations se sont à plusieurs reprises soldées par un désaccord. La plupart des accords sont signés par toutes les organisations syndicales, à l'exception notable de ceux sur l'égalité professionnelle qui n'apparaît pas comme une priorité pour la direction.

Du côté des représentants des salariés, c'est le dialogue social à attirer leur attention. Les RP-SE et RP-CFDT mettent en avant les avancées obtenues par le dialogue social, quand le RP-SUD souligne l'insuffisante prise en compte des revendications portées par les représentants des salariés aboutissant à un dialogue de façade. Tous s'inquiètent de la restriction des moyens imposée par la mise en place du CSE, alors même qu'ils jugent avoir obtenu un accord plus favorable à celui de beaucoup d'autres entités du groupe bancaire. Ces restrictions portent sur les moyens humains (nombre d'élus, heures de délégations) et sur le champ d'intervention (transformation du CHSCT en simple commission, suppression de la séance des questions-réponses sur les problèmes rencontrés par les salariés). Ces restrictions sont jugées problématiques dans un contexte de durcissement des conditions de travail en lien avec les mutations du secteur bancaire.

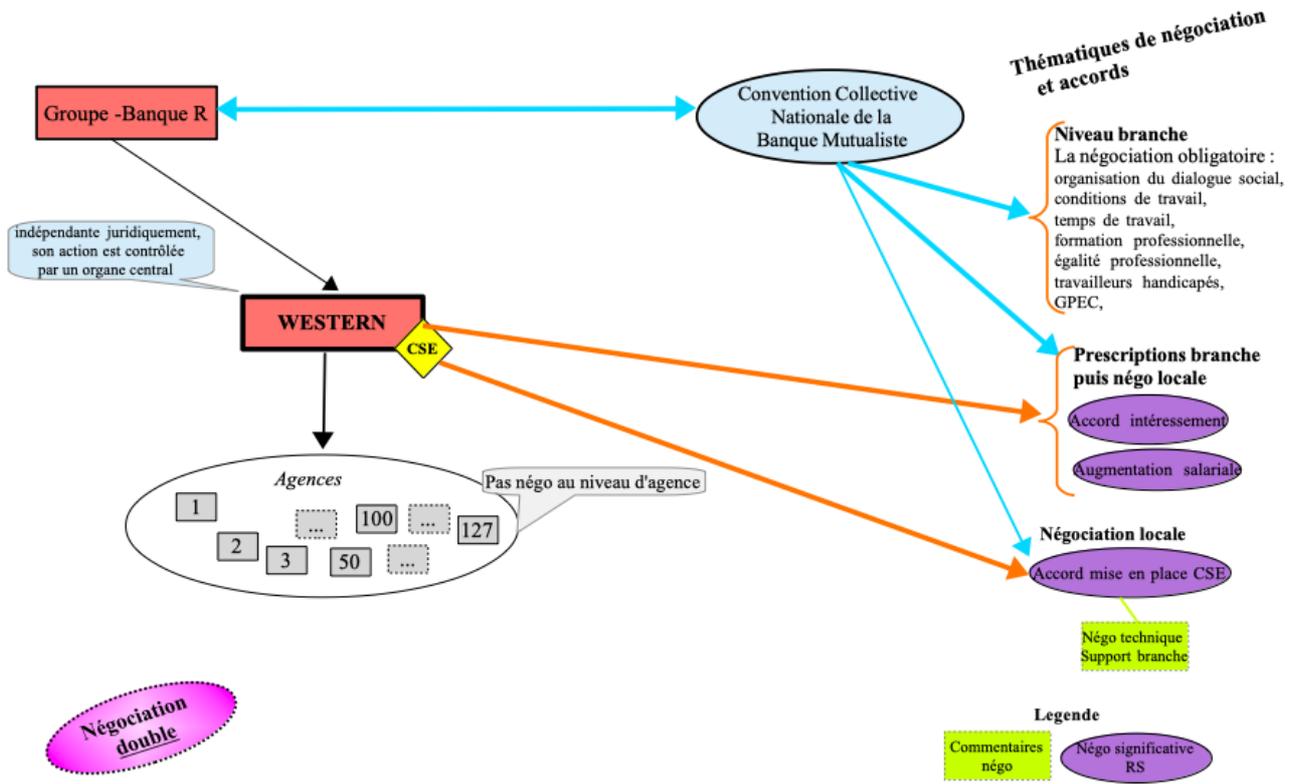
La gestion des relations de travail au sein de l'ensemble des caisses régionales articule ainsi un double niveau : un niveau local (caisse régionale) et un niveau national (branche). Contrairement à ce qui est indiqué dans le volet « représentant de la direction » de l'enquête REPONSE, il n'y a pas de négociations à l'échelle de l'établissement chez BANQOUEST. Les négociations au niveau de la branche se déroulent à Paris dans le cadre d'une commission paritaire, au sein de laquelle l'ensemble des employeurs sont représentés par une instance unique.

BANQOUEST connaît un dialogue social fourni avec de nombreuses négociations et accords, dont les derniers en date portent sur le dialogue social, les travailleurs handicapés, la mobilité, les rémunérations, les dons de congés, les heures supplémentaires et la prévoyance, l'égalité professionnelle.

**Tableau 10. Niveaux de négociation chez Western**

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Branche (CCN banque mutualiste) <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <tr> <td style="background-color: red;">Salaires</td> <td style="background-color: magenta;">Egapro</td> <td style="background-color: orange;">Dialogue social</td> </tr> <tr> <td style="background-color: blue;">Temps de travail</td> <td style="background-color: green;">Handicap</td> <td style="background-color: yellow;">Conditions de travail</td> </tr> <tr> <td style="background-color: peachpuff;">Formation</td> <td style="background-color: grey;">GPEC</td> <td style="background-color: red;">Intéressement</td> </tr> </table>	Salaires	Egapro	Dialogue social	Temps de travail	Handicap	Conditions de travail	Formation	GPEC	Intéressement	OS : CFDT CFE-CGC SUD, FO	Supérieure (branche et entreprise)
Salaires	Egapro	Dialogue social										
Temps de travail	Handicap	Conditions de travail										
Formation	GPEC	Intéressement										
<b>Groupe</b>	Grande Banque Mutualiste											
<b>Entreprise</b>	Western : siège régional groupe <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <tr> <td style="background-color: red;">Salaire*</td> <td style="background-color: red;">Intéressement*</td> <td style="background-color: orange;">Dialogue social (CSE)*</td> </tr> <tr> <td style="background-color: lightgreen;">Télétravail</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Salaire*	Intéressement*	Dialogue social (CSE)*	Télétravail						OS (entreprise) : CFDT SUD CFE-CGC  * <i>Négo significatives</i>  Salaire, dialogue social et intéressement, reprise des négo de branche	Supérieure Supérieure(branche et entreprise)
Salaire*	Intéressement*	Dialogue social (CSE)*										
Télétravail												
<b>Établissement</b>	127 établissements (agences), pas de négo <table border="1" style="margin-top: 10px; width: 100px; height: 50px;"> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>											

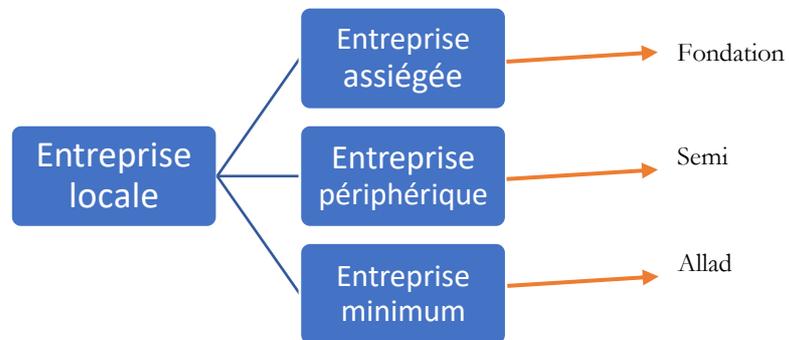
Tableau 10.bis structuration de l'entreprise et négociation chez Western



### 3. Entreprise locale (négociations au niveau de l'établissement/société/employeur)

L'entreprise locale regroupe des établissements, pour lesquelles la négociation est envisagée par les acteurs de manière quasiment exclusive au niveau de l'établissement.

Graphique 3. Les types de l'entreprise locale



**L'entreprise assiégée** correspond à une entreprise comportant plusieurs établissements, mais conçue par les acteurs de la négociation exclusivement à partir de son implantation principale qui regroupe la quasi-totalité des personnels de l'entreprise. **L'entreprise périphérique** est une implantation industrielle d'un groupe multinational étranger. **L'entreprise minimum** est une PME qui entend suivre les obligations légales, dans le domaine de la négociation collective.

## Monographie n°11. Fondation

### Typologie de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
Fondation	Supérieure	Supérieure	Entreprise assiégée

### Bilan de la négociation

Les négociateurs confondent Fondation et l'établissement parisien. La centralisation est donc importante. Pourtant, celle-ci est relativisée par le fait que Fondation recrute des chercheurs, habitués au droit du travail public. Les modèles des statuts du public jouent donc un rôle dans toutes les négociations.

À Fondation, il n'y a pas un accord QVT, mais une multitude d'accords sur la qualité de vie, parmi lesquels on peut compter un accord sur le télétravail (signalé par la DRH comme sa négociation favorite), un dispositif de don de jours de repos, un index égalité homme / femme, etc.

Un changement structurant concerne les grilles de classification du personnel. En 2002 la direction a dénoncé l'accord d'entreprise pour mettre en place de logiques de mérite différentes de l'ancienneté sur le modèle de la fonction publique. Depuis la progression de la rémunération est faite dans le cadre d'entretiens annuels sur la base des enveloppes financées dans le cadre de la NAO. Ce passage a été un tournant comme détaille la DS CGT : « *Le grand changement, oui, c'est là. Et depuis 2003, c'est la période où je me suis beaucoup investie dans le syndicat, parce que y a eu un grand changement* ». Autour de la carrière se cristallisent également les demandes de la CGT : « *La gestion prévisionnelle... on l'a jamais mis en place. Ça fait 10 ans qu'on le demande, mais on n'a jamais rien eu* ».

Dans un contexte marqué par une individualisation très poussée des rémunérations pour les chercheurs, les syndicats fournissent un gros travail d'accompagnement de problèmes individuels. Les représentants mentionnent notamment des cas de harcèlement sexuel, d'accusation de manquement aux règles de sécurité dans la gestion de micro-organismes toxique, de risques psychosociaux.

Tableau 11. Niveaux de la négociation chez Fondation

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Pas d'accord de branche											
<b>Groupe</b>												
<b>Entreprise</b>	<table border="1"> <tr> <td>NAO Salaire</td> <td>Convention 2003 (classification)</td> <td>Télétravail</td> </tr> <tr> <td>Fonction CSE</td> <td>Egapro</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	NAO Salaire	Convention 2003 (classification)	Télétravail	Fonction CSE	Egapro					OS : CGT, SPS, SGEN, CFDT, SPIP, Synapce  Accord « convention » NAO augment salaire	Supérieure Locale
NAO Salaire	Convention 2003 (classification)	Télétravail										
Fonction CSE	Egapro											
<b>Établissement</b>	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>										Antennes et étab non évoqués pour négo	Supérieure Locale

Légende

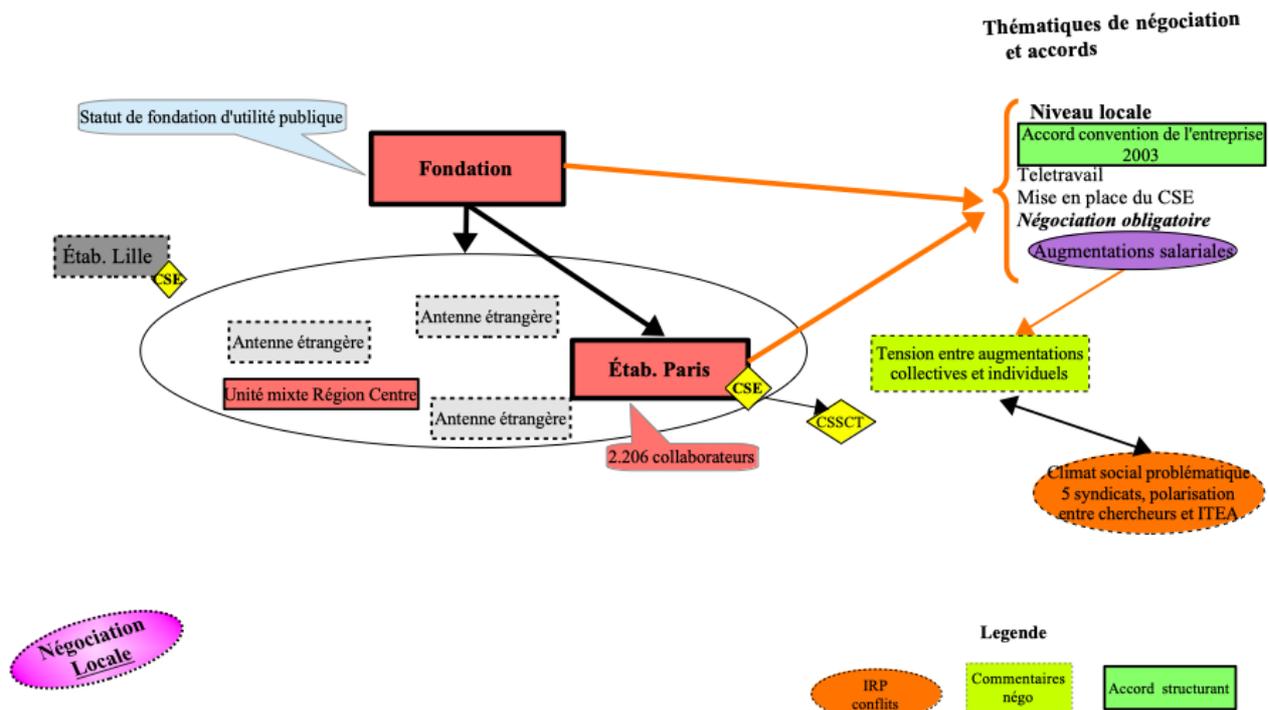
Négociation REPONSE

Négociation observée

Accord structurant

Négociation significative

Tableau 11.bis Structuration de l'entreprise et négociation chez Fondation



## Monographie n°12. Semi-Prod

### Type de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
Semi- Prod	Locale	Locale	Entreprise périphérique

### Bilan de la négociation

Si les responsables syndicaux utilisent la BDES pour préparer les négociations, ils formulent également des critiques sur son utilité. Pour le DS de FO, « *c'est la direction qui met dedans, qui met ce qu'ils veulent* », pendant que pour le RS CFDT considère la base comme un « flop » sur le volet stratégique. Les données disponibles ne sont en effet pas suffisantes pour permettre une vision de la stratégie économique de l'entreprise au-delà de trois ans.

Le CSE n'était pas encore en place lors des entretiens. Dans le cadre de sa négociation, les organisations syndicales ont formulé plusieurs craintes. Elles sont unies à demander le maintien des commissions sécurité et conditions de travail par atelier et donc au-delà du minimum prévu dans le cadre de la loi (c'est-à-dire un CSSCT dans les établissements de plus de 300 salariés). Le DS FO regrette surtout la disparition du CHSCT et de ses compétences spécifiques, soulignant son avis : « *Ça va être très, très dangereux, dans les années à venir* », pendant que le DS de la CGC regrette quant à lui l'absence d'une véritable négociation sur la mise en place du CSE. Pour lui, comme pour les NAO, la direction se présente à la table de négociations avec un plan préconstruit.

La négociation chez Semi dépend donc des influences des accords-cadres signés à niveau de groupe, mais s'articule notamment à partir des accords rédigés au sein de l'établissement. Les thématiques cruciales concernent l'organisation du travail, le terrain où s'exerce la plus grande autonomie pour planifier la production.

Tableau 12. Niveaux de la négociation chez Semi

	Négociations	Notes négociateurs et	Catégorie									
<i>Autres</i>	Branche											
<b>Groupe</b>	Groupe Semi mondial et européen <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Dialogue social</td> <td style="background-color: #FFDAB9;">Formation</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <i>Accords-cadres monde</i>	Dialogue social	Formation									
Dialogue social	Formation											
<b>Entreprise</b>												
<b>Établissement</b>	Semi - Prod <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: #FF0000;">NAO salaires</td> <td style="background-color: #0000FF;">Temps de travail</td> <td style="background-color: #6699CC;">9/10</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #8B4513;">Pouvoir achat</td> <td style="background-color: #ADD8E6;">FT</td> <td style="background-color: #FFD700;">Dialogue social (CSE)</td> </tr> <tr> <td>Solidarité COVID</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <span style="background-color: #00FF00;">Accords 9/10 et FT</span> <span style="background-color: #FF00FF;">NAO salaires</span>	NAO salaires	Temps de travail	9/10	Pouvoir achat	FT	Dialogue social (CSE)	Solidarité COVID			Présence CSCCT d'atelier  OS : CFDT CFE-CGC CGT FO SUD	<span style="background-color: #00FFFF;">Locale*</span> <span style="background-color: #FFFF00;">Locale</span>  * monoetab pour Reponse, multietab observée
NAO salaires	Temps de travail	9/10										
Pouvoir achat	FT	Dialogue social (CSE)										
Solidarité COVID												

Légende

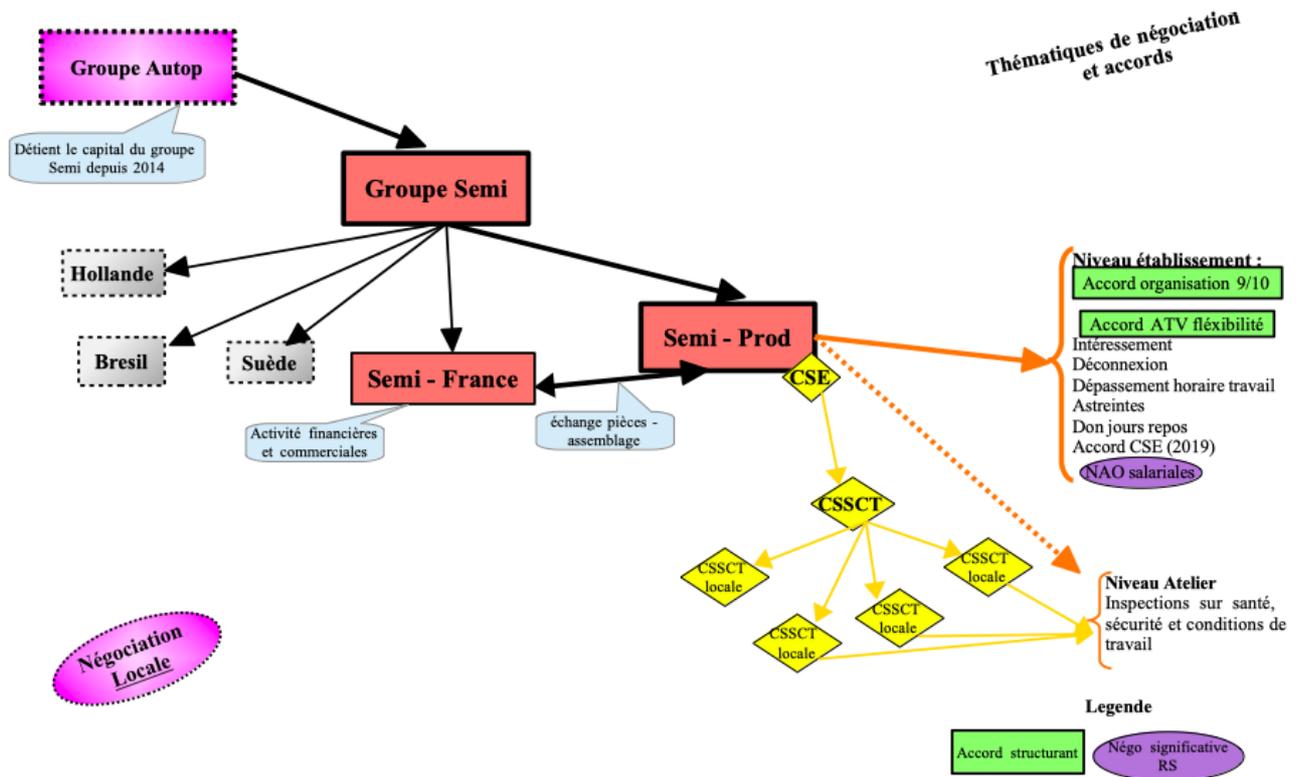
Négociation REPONSE

Négociation observée

Accord structurant

Négociation significative

Tableau 12.bis Structure de l'entreprise et négociation chez Semi



## Monographie n°13. Allad

### Typologie de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
Allad	Double	Sans négociation	Entreprise minimum

### Bilan de la négociation

La signature des différents accords collectifs tient à la volonté de la directrice. Elle explique qu'elle souhaite « restée dans les clous » notamment pour ne pas s'exposer au risque juridique et aux pénalités légales. Elle évoque également un engagement volontariste, pour « faire les choses proprement » et promouvoir les valeurs de l'entreprise vis-à-vis des salariés :

« comment vous voulez faire des reproches à une intervenante sur la qualité ou de son savoir-être ou de ses compétences, si vous-même, vous n'êtes pas capable de lui faire une bonne paie, un contrat de travail propre et de respecter les principes de la convention collective ».

La négociation reste toutefois limitée et réalisée pour respecter les obligations en vigueur. La directrice souligne avec force les lourdeurs des dispositifs légaux qui encadrent la négociation collective et la nécessité d'avoir recours aux services coûteux d'un cabinet juridique ainsi que d'un consultant pour mettre en place la BDES.

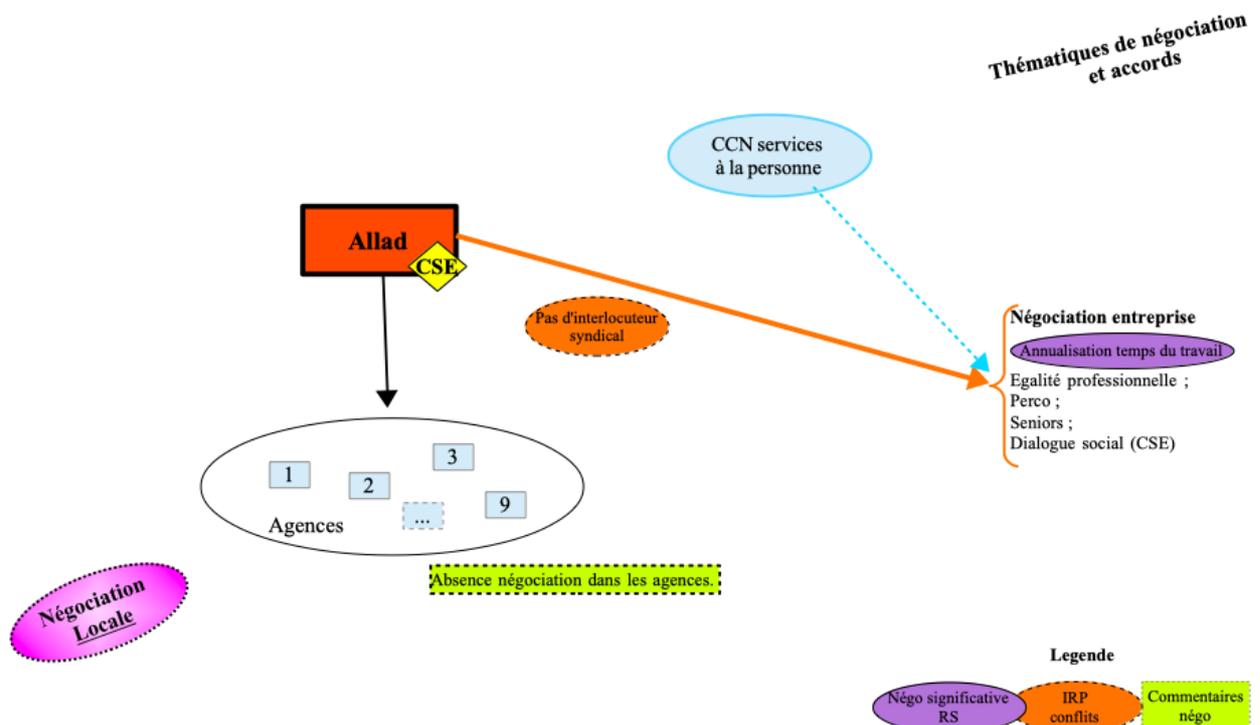
Tableau 13. Niveaux de la négociation chez Allad

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Branche (CCN services à la personne)  Repère pour les congés	Branche référence, mais pas à jour des minima légaux										
<b>Groupe</b>												
<b>Entreprise</b>	Siège Allad (étab REPONSE)  <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Egapro</td> <td>Seniors</td> <td>Annualisation Temps travail</td> </tr> <tr> <td>PERCO</td> <td>Dialogue social (CSE)</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Egapro	Seniors	Annualisation Temps travail	PERCO	Dialogue social (CSE)					Pas d'IRP (CFDT jusqu'à 2018). CSE.  Annualisation temps travail	<b>Double</b> <b>Locale</b>
Egapro	Seniors	Annualisation Temps travail										
PERCO	Dialogue social (CSE)											
<b>Établissement</b>	Établissements ou agences (N= 9)											

Légende

- Négociation REPONSE
- Négociation observée
- Accord structurant
- Négociation significative

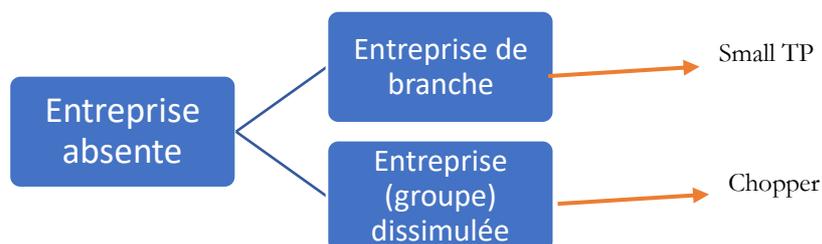
Tableau 13.bis Structuration de l'entreprise et négociation chez Allad



#### 4. Entreprise absente (absence de négociation constatée dans et au-delà de l'établissement)

L'absence de négociation dans l'entreprise constatée à partir de l'établissement ne signifie pas nécessairement une absence complète de négociation. En effet, nous avons rencontré dans un cas une négociation déléguée au niveau de la branche régionale à laquelle prend part la direction de l'entreprise de manière active.

**Graphique 4. Les types de l'entreprise absente**



**L'entreprise de branche** est une entreprise à établissement unique, dont la partie employeur participe à la négociation de branche, en tirant de celle-ci les conditions applicables aux contrats individuels du personnel. **L'entreprise dissimulée** se présente comme une forme symétrique au travail dissimulé, dont l'établissement sur lequel a porté l'enquête, est une société rattachée à un groupe, en échappant aux seuils légaux en matière de négociation collective.

## Monographie n°14. Small TP

### Typologie de négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
Small TP	Sans négociation	Sans négociation	Entreprise de branche

### Bilan de la négociation

L'entreprise peut être considérée prive de négociation formelle, bénéficiant néanmoins de la négociation liée à la branche professionnelle qui fixe les règles. Des sujets spécifiques sont discutés et tranchés au sein du CSE et notamment la 5<sup>ème</sup> semaine de congés et la conception des « bases de vie » sur les chantiers. Le manque de négociation formelle au sein de SmallTP se pallie par le rôle important de la négociation de branche qui pose le cadre pour la plupart des sujets qui font partie de la négociation obligatoire.

Le directeur de l'établissement affirme de préférer une gestion individuelle du personnel, pour évaluer leur engagement et leur dévouement à l'entreprise. Il est conscient que l'ambiance conviviale dans l'entreprise aide la fidélité du personnel tout comme la disponibilité à faire des concessions en cas de demande ou de besoin, suivant un modèle qu'on peut indiquer de « paternaliste ».

Le contexte de SmallTP se montre ainsi comme un lieu où la négociation formelle à niveau de branche impose un périmètre dans l'organisation du travail et dans sa rémunération pour ensuite fonctionner grâce à des relations directes entre salariés et direction qui se déclinent de manière individuelle, sans recours à une négociation formalisée, mais avec le cas par cas.

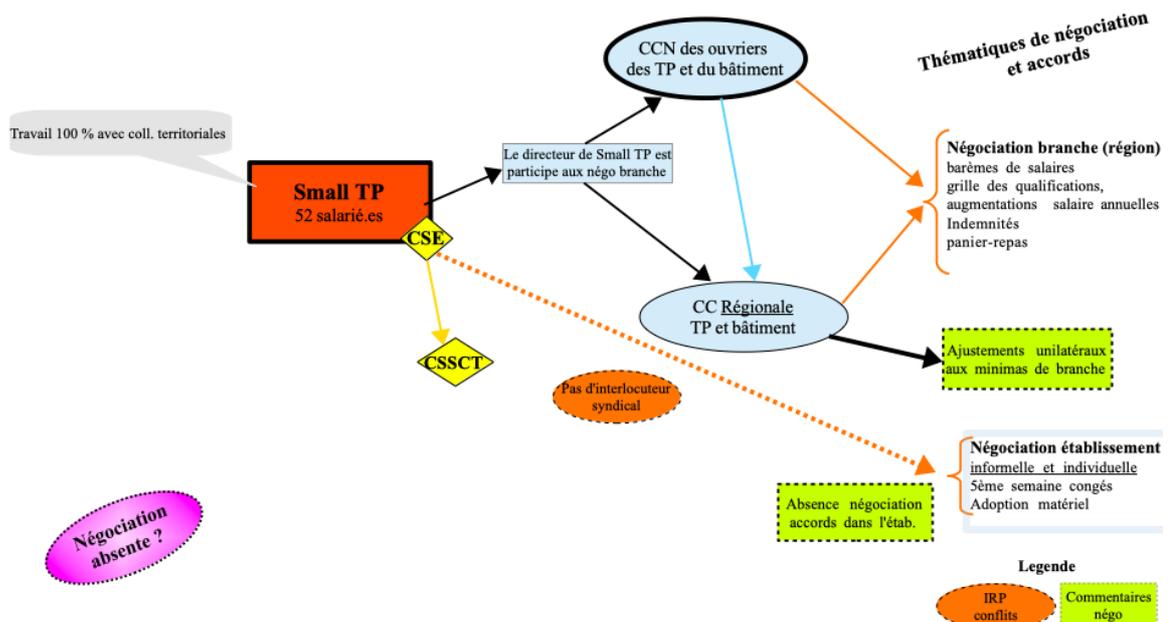
Tableau 14. Niveaux de la négociation chez Small TP

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	Branche (CCN TP et BAT) <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: red;">Salaire</td> <td style="background-color: purple;">Qualification</td> <td style="background-color: orange;">Indemnités</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Salaire	Qualification	Indemnités							Branche nationale et régionale	Pas de négo Pas de négo (mais branche)
Salaire	Qualification	Indemnités										
<b>Groupe</b>												
<b>Entreprise</b>	SmallTP <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>										Pas DS, participation direction négo branche Négo informelle et individuelle  CSE CSSCT	Pas de négo Pas de négo (mais branche)
<b>Établissement</b>	Entreprise monoetab											

Légende

Négociation REPONSE    Négociation observée

Tableau 14.bis Structuration de l'entreprise et de la négociation chez Small TP



## Monographie n°15. Chopper

### Typologie de la négociation

Établissement	Négo dans REPONSE	Négo prédite par le modèle	Classe qualitative
<b>Chopper</b>	Sans négociation	Sans négociation	Entreprise dissimulée

### Bilan de la situation

Chopper s'illustre donc comme un établissement n'ayant pas de négociation soit à niveau local qu'à niveau du groupe. Le groupe s'occupe unilatéralement d'organisation de travail et de gestion du personnel et illustre un cas qui ne correspond pas à l'étiquette d'établissement « totalement indépendant » indiquée dans le questionnaire REPONSE.

L'étroite relation des deux établissements du groupe ayant la même enseigne et des liaisons commerciales régulières (les produits pré-coupés, le pain...), suggère une configuration en tant que UES (Union économique et sociale) unique. Toutefois, au sein de NEWPROFIT, cette possibilité n'est pas jugée avantageuse par la direction qui préfère mettre en avant l'autonomie des établissements dans le cadre de leur affiliation à la franchise. En effet la mise en place d'une UES implique également la mise en place d'institutions représentatives du personnel et une politique avec un espace majeur à la négociation collective actuellement absente. Avoir la propriété de plusieurs magasins proches et similaires sous la même enseigne sans pour autant le considérer comme une UES est une pratique courante dans le monde du commerce, comme nous raconte la secrétaire RS-Synd du commerce.

La politique du groupe NEWPROFIT apparaît plutôt centralisée et dictée par son directeur qui établit de manière unilatérale les montants de salaires et les choix stratégiques concernant les établissements. C'est lui qui utilise les conventions collectives comme source pour ensuite fixer de manière indépendante ses règles. Le groupe planifie et applique la politique économique de l'établissement, en particulier celle plus à long terme. Pour synthétiser, le directeur d'établissement s'occupe du présent et de la gestion courante, pendant que le groupe s'occupe du futur avec une planification pluriannuelle et l'évaluation des investissements futurs.

Le directeur d'établissement peut exercer de manière autonome certaines décisions dans son établissement, mais est soumis aux décisions du groupe (« il est mon grand patron quoi »). L'autonomie de l'équipe au travail est dans l'organisation quotidienne des missions et dans la manière de collaborer entre eux, tout comme dans l'écosystème d'arrangements individuels entre salariés et directeur d'établissement. La subordination au groupe paraît évidente notamment sur la partie financière : l'exemple est le chiffre d'affaires attendu chaque jour ou la visite hebdomadaire d'un dirigeant du groupe. Le groupe NEWPROFIT est une illustration du maintien du rôle structurant des

conventions collectives lorsque les réformes menées pour stimuler la négociation d'entreprise demeurent sans effet sans représentation du personnel et face à la volonté de l'actionnaire de contrôle de conserver à la fois la stratégie salariale et son droit à gérer les établissements.

**Tableau 15. Niveaux de la négociation chez Chopper**

	Négociations	Notes et négociateurs	Catégorie									
<b>Autres</b>	CCN grands magasins et CCN commerce détail	Fixe les minima salariaux										
<b>Groupe</b>	Newprofit Fixe Intéressement sans accord <table border="1" data-bbox="472 723 748 889"> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										Pas de négo, actes unilatéraux, fixation salaire, promotion	Sans Négo Sans Négo
<b>Entreprise</b>	Chopper est franchisé, mais pas de négo et indication de la franchise											
<b>Établissement</b>	Plusieurs étab franchise appartient au groupe <table border="1" data-bbox="464 1077 756 1223"> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										Pas de négo formelle, arrangements individuels.  Pas d'IRP	Sans Négo Sans Négo

**Légende**

Négociation REPONSE

Négociation observée

Accord structurant

Négociation significative

Tableau 15.bis Structuration de l'entreprise et négociation chez Chopper

