

Des compromis sous hégémonie patronale ? La reconfiguration des usages des dispositifs de la négociation collective dans les établissements français¹

Baptiste GIRAUD, Camille SIGNORETTO et François ALFANDARI

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

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

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

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

Dans le prolongement des réformes des règles organisant le dialogue social en entreprise engagées depuis le début des années 2000, les ordonnances Travail de 2017 se caractérisent par un double objectif². D'abord, la mise en place du comité social et économique (CSE) vise à « rationaliser » les modalités d'organisation de la représentation du personnel et des échanges avec les directions, au motif de les « simplifier ». Dans le même temps, en élargissant considérablement les possibilités données de déroger par accord d'entreprise aux règles déterminées par les accords de branche, ces ordonnances sont venues parachever un processus de décentralisation de la négociation collective³, articulé à la volonté d'en modifier les usages. Avec le principe de « faveur » qui permettait au niveau de l'entreprise de déroger à un accord de niveau supérieur uniquement si celui-ci était plus favorable aux salariés, l'institutionnalisation de la pratique de la négociation collective en entreprise avait été pensée par les lois Auroux dans l'objectif d'en faire un dispositif pour renforcer la capacité des représentants syndicaux à peser sur la répartition de la valeur ajoutée et obtenir de nouveaux droits dans les entreprises où ils étaient présents (Tracol, 2009). Désormais, la priorité donnée aux accords d'entreprise, couplée à la création des accords de performance collective (APC) et des ruptures conventionnelles collectives (RCC), visent à en faire aussi, et peut-être même surtout, un outil permettant de flexibiliser davantage les politiques d'organisation de la production pour répondre aux objectifs de compétitivité des entreprises (Baccaro, Howell, 2017).

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

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

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

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

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

Encadré - Dispositif et méthodes de l'enquête collective

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

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

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



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

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

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

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

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

Tableau 1 - Caractéristiques des modèles socio-productifs

En % (sauf mention contraire)

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

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

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

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

Tableau 2 - Présentation des monographies

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

* Au niveau des établissements.

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

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

I. Des configurations plurielles de pratiques de négociation instituées

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

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

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

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

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

« Sur 25 ans d'existence, il y a dû y avoir un an ou deux ans où il n'y a pas eu d'accord de NAO⁴ signé, sinon la politique salariale résulte toujours d'un accord. Ce n'est pas courant. Et ce n'est pas qu'un sujet "dialogue social". C'est un véritable..., c'est une campagne électorale, enfin c'est un événement annuel qui mobilise toute l'entreprise pendant un mois, un mois et demi... Les NAO, comme c'est un truc pris au sérieux, du coup c'est un vrai sujet quoi, alors que je les ai toujours connues dans les autres entreprises comme une espèce d'exercice obligé auquel personne ne prêtait beaucoup d'attention. »

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

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

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

4. Négociation annuelle obligatoire.

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

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

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

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

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

Dans ce contexte socio-productif, les négociations salariales semblent demeurer le principal levier de mobilisation investi par les représentants syndicaux pour peser, dans l'espace des négociations collectives, même de façon limitée, sur les conditions de renouvellement du compromis salarial. Certes, du fait des politiques de compression des coûts salariaux imposés par la pression actionnariale, la capacité des organisations syndicales à peser sur la répartition de la valeur ajoutée s'est considérablement réduite. Les enjeux mêmes de la négociation salariale se sont transformés sous l'effet de la place croissante prise par la part variable dans les politiques de rémunération (individualisation, participation, intéressement). Pour autant, dans l'analyse statistique, les établissements « néo-fordistes en tension » sont les seuls à être associés aux thèmes des salaires et des changements organisationnels comme thèmes de conflits collectifs⁵. Les faibles rémunérations des salariés ne créent pas nécessairement les conditions pour que s'enclenchent mécaniquement des mobilisations. Les représentants syndicaux évoquent au contraire leurs difficultés récurrentes à convaincre leurs collègues de la possibilité de contraindre la direction du groupe à concéder de meilleures rémunérations. Néanmoins, la question salariale demeure la plus propice pour fédérer les salariés autour de revendications communes en dépit de la diversité de leurs statuts.

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

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

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

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

1.2. Des négociations sous pression institutionnelle

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

Des négociations salariales vidées de leur substance

À la différence du précédent modèle socio-productif, celui-ci connaît moins de négociations sur l'emploi (35 % seulement des établissements contre 52 % des établissements du modèle « néo-fordiste en tension »), ces établissements étant d'abord confrontés à la difficulté de pourvoir les emplois disponibles. Autre différence *a priori* paradoxale, ce modèle n'apparaît pas statistiquement associé à des conflits sur les salaires⁶. De fait, même lorsqu'elles sont organisées, les négociations salariales y sont très largement contraintes par le contrôle de la masse salariale imposé par les pouvoirs publics mais également par les directions centrales des groupes dans lesquels ces établissements

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

ont de plus en plus souvent été fusionnés. Pour cette raison, c'est d'abord à l'échelle des branches que se négocient les salaires et que s'organisent les mobilisations syndicales à ce sujet (Garabige, 2017), comme nous avons pu le vérifier dans les établissements étudiés – en particulier AIDOM et l'ESM⁷. Des accords de négociation salariale sont bien signés dans ces établissements, mais ils ne portent que sur des aménagements à la marge. Au sein du service d'aide à domicile AIDOM par exemple, les rares « avantages » supplémentaires négociés avec les RP concernent la mise en place d'un dispositif de remboursement des frais de transport et d'un forfait de 20 minutes de téléphone gratuit, mis à disposition des salariées⁸ en contrepartie de la mise en place d'un outil de télégestion, exigé par le conseil départemental, pour contrôler à distance le temps de travail des auxiliaires de vie sociale. Comme le concède le directeur de l'association, il reste très contraint dans sa capacité à jouer des négociations salariales pour apaiser les tensions qui ont cours dans son établissement :

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

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

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

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

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

Les ressorts managériaux et organisationnels de la domestication syndicale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

suite. La discussion, il n'y en a pas. Ça a même été assez houleux à ce niveau-là⁹ ». Cette décision pèse d'autant plus sur le moral des RP qu'ils sont, pour certains d'entre eux, proches de la retraite, manifestement usés par l'exercice de leurs fonctions, et dépités par leurs difficultés croissantes à mobiliser les personnels : « Mentalement c'est lourd, lourd, lourd (...). On a beaucoup de charges, c'est un peu compliqué¹⁰.

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

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

Sous l'effet de ces réformes successives, le nombre d'accords de négociation collective signés dans des établissements de petite taille a certes, pour sa part, augmenté¹¹. Leur fréquence reste néanmoins plus rare. Ils prennent forme par ailleurs dans des configurations d'échanges entre directions et représentants du personnel de nature très différente, en raison du caractère beaucoup plus personnalisé des modalités de gestion du personnel et de l'absence le plus souvent d'organisations syndicales. Alors que les pratiques de gestion des IRP et des élus non syndiqués dans l'univers des PME restent encore peu étudiées, à de rares exceptions (Gantois, 2014), leur analyse a précisément constitué un axe de questionnement central de notre recherche. Elle prend appui pour cela sur six monographies prises dans des contextes socio-productifs diversifiés mais que nous avons regroupées sous l'appellation de « PME familiales » : il s'agit des établissements des modèles socio-productifs des « petites entreprises paternalistes » (2) et des « PME innovantes et dynamiques » (3), mais également de l'établissement BAINS qui est apparu comme un cas singulier – le modèle statistique le classant dans les « entreprises néo-tayloriennes des services », l'enquête qualitative nous a pourtant conduit à le rapprocher des établissements des « petites entreprises paternalistes ».

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

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

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

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

la rareté des conflits qui y sont déclarés. Sans surprise, ils regroupent une majorité de petits établissements¹², dans lesquels les IRP, lorsqu'elles existent, sont dominées par des élus non syndiqués (voir l'encadré, *supra*). Dans ces configurations d'établissements, la mise en place des CSE s'est opérée de façon très formelle, la réforme ayant été perçue comme un simple changement de dénomination des IRP.

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

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

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

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

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

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

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

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

Des représentants du personnel sous contrôle de la direction

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

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

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

Des « accords » servant uniquement à ratifier les décisions patronales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PRENDRE SOIN en est peut-être le cas le plus emblématique. Cet établissement d'aide à domicile de type SARL appartient au modèle des « petites entreprises paternalistes », même si la croissance exponentielle de ses effectifs observée après la phase d'enquête par questionnaire¹³, et l'introduction des normes de qualité imposées par les pouvoirs publics, la font se rapprocher de plus en plus du modèle « néo-taylorien de services ». Le fonctionnement des IRP se distingue cependant encore radicalement de celui observé chez AIDOM. Le directeur et fondateur de l'entreprise a fait le choix de se doter d'une délégation unique du personnel (DUP). Déterminé à empêcher l'entrée des syndicats dans son entreprise pour ne pas compromettre « l'esprit familial », il s'efforce de circonscrire le rôle des RP, en faisant élire des salariées de confiance. Dans un collectif de travail très atomisé et volatil en raison d'un fort *turn-over*, la participation aux élections professionnelles est restée très limitée, laissant au directeur toute latitude pour choisir ses interlocutrices. C'est ainsi que l'assistante RH siège dans la DUP au titre du personnel administratif, tandis que la secrétaire de la DUP, l'une des plus anciennes employées de l'entreprise, s'est présentée sur invitation de son employeur, et avec la volonté de continuer à lui démontrer sa loyauté. L'instance est rarement réunie et se vide rapidement de l'essentiel de ses membres, en raison de leur départ de l'entreprise. Dans ce contexte, les conditions ne sont évidemment guère réunies pour que la DUP – devenue CSE – devienne un espace de négociation. Le seul accord signé s'est en réalité résumé en une simple validation d'une décision de l'employeur, consistant à baisser le taux de majoration des heures supplémentaires en-deçà du niveau conventionnel pendant les six premiers mois des nouvelles recrues¹⁴. Ici, la direction a clairement saisi l'une des opportunités nouvelles permises par les ordonnances de 2017, autant pour réduire les coûts salariaux que dans l'idée de fidéliser davantage ces salariés pour réduire un *turn-over* qui pose beaucoup de problèmes d'organisation et de contrôle du travail à la direction. La RP élue à la DUP, prise dans son rapport de dépendance vis-à-vis de son employeur et sans ressources particulières à sa disposition, n'oppose ainsi aucun argument et défend l'accord auprès de ses collègues.

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

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

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

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

Bien qu'appartenant du point de vue statistique, et en particulier de la dimension de l'organisation du travail, au modèle « néo-taylorien des services », BAINS constitue un autre exemple de domination autoritaire du chef d'entreprise qui se prolonge dans le fonctionnement typique des IRP d'une « PME familiale ». Cette entreprise de soins esthétiques est l'une des très rares de ce secteur à disposer d'une RP syndiquée¹⁵. Comme cet établissement propose également des activités de hammam, son directeur a fait cependant le choix avantageux de se rattacher à la convention de branche des

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

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

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

celle qui est toute seule maintenant [en tant que RP] m'a dit qu'elle n'y va que pour signer le papier, parce qu'elle ne peut pas du tout rentrer en conflit avec lui, donc elle y va juste pour signer l'accord¹⁶. »

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

Conclusion

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

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

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

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

Références bibliographiques

- Alfandari F., Giraud B. (2022), « La variété du rôle des représentants du personnel au regard des contextes socio-productifs », *Socio-économie du travail*, vol. 10, n° 2021-2, p. 29-63, <https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0029>.
- Amossé T., Coutrot T. (2008), « En guise de conclusion. L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 423-451, <https://doi.org/10.3917/dec.bloch.2008.01.0423>.
- Avril C. (2009), « Une mobilisation collective dans l'aide à domicile à la lumière des pratiques et des relations de travail », *Politix*, n° 86, p. 97-118, <https://doi.org/10.3917/pox.086.0097>.
- Baccaro L., Howell C. (2017), *Trajectories of Neoliberal Transformation: European Industrial Relations Since the 1970s*, Cambridge, Cambridge University Press, <https://doi.org/10.1017/9781139088381>.
- Benquet M. (2013), *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.
- Bérourd S. (2013), « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, genre et sociétés*, vol. 30, n° 2, p. 111-128, <https://doi.org/10.3917/tgs.030.0111>.
- Bérourd S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B., Péglise J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauge, Éditions du Croquant.
- Béthoux É., Mias A., Blache G., Dupuy C., Jobert A., Renoux J.-L., Spieser C., Tallard M., Vincent C. (2015), « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'IRES*, n° 84, p. 91-123, <https://goo.gl/W9UCL1>.
- Biaggi C. (2022), « Une négociation sans contrepartie ? Ethnographie d'un usage patronal de la négociation collective dans une filiale industrielle », *Socio-économie du travail*, vol. 10, n° 2021-2, p. 129-162, <https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0129>.

- Brochard D., Cottineau C., Didry C., Dupuy C., Giordano D. Simha J. (2022), « La négociation d'«entreprise» en pratiques. Pluralité des configurations et stratégies des acteurs », *Socio-économie du travail*, vol. 10, n° 2021-2, p. 65-94, <https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0065>.
- Bunel M., Dayan J.-L., Desage G., Perraudin C., Valeyre A. (2008), « Formes d'organisation du travail et relations de travail », *Rapport de recherche*, n° 53, Centre d'études de l'emploi, décembre, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00626086>.
- Burawoy M. (1985), *The Politics of Production: Factory Regimes under Capitalism and Socialism*, London/New York, Verso.
- Daniel C., Pesenti M. (2021), « La négociation collective d'entreprise en 2018. Le taux d'aboutissement retrouve son niveau de 2016 », *Dares Résultats*, n° 08, mars, <https://bit.ly/3okxwm8>.
- Didry C., Giordano D. (2022), « Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ? », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 41-69.
- Dumoulin C. (2019), « Quand les syndicats s'invitent dans les petites entreprises. Les relations sociales dans les établissements de 11 à 49 salariés », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 15, <https://doi.org/10.4000/nrt.5817>.
- France Stratégie (2021), *Évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail*, Rapport du comité d'évaluation, décembre, <https://bit.ly/3IYWD7N>.
- Freyssenet M., Boyer R. (2000), *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte, <https://doi.org/10.3917/dec.boyer.2000.01>.
- Gantois M. (2014), « La « démocratie d'entreprise » en actes : ce que l'observation d'une négociation révèle des relations professionnelles « ordinaires » dans une PME », *Politiques de communication*, n° 2, p. 79-112, <https://doi.org/10.3917/pdc.002.0079>.
- Garabige A. (2017), « Agir dans un secteur peu propice à l'action syndicale : le cas de l'aide à domicile en France », *Terrains & Travaux*, n° 30, p. 101-120, <https://doi.org/10.3917/tt.030.0101>.

- Giraud B., Ponge R. (2016), « Des négociations entravées : les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 8, p. 51-67, <https://doi.org/10.4000/nrt.2591>.
- Giraud B., Signoretto C., Alfandari F., Bérout S., Sanson D., Berthonneau C., Biaggi C., Haute T. (2021), « Reconfigurations des usages et des pratiques du “dialogue social” en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel », *Rapport d'études*, n° 12, Dares, septembre, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03358079>.
- Grimaud P. (2022), *Des horaires dérogoatoires ordinaires ? Sociologie des conflits et négociations autour du travail nocturne et dominical : volumes 1 et 2*, Thèse de doctorat en sociologie, Institut d'études politiques, Paris, https://pmb.cereq.fr/index.php?lvl=notice_display&id=72761.
- Gros J. (2016), « Relations d'emploi et domination personnalisée. Comment la gestion de la main-d'œuvre dans une PME s'appuie sur des rapports de classe », *Genèses*, n° 105, p. 97-119, <https://doi.org/10.3917/gen.105.0097>.
- Groux G., Noblecourt M., Simonpoli J.-D. (2018), *Le dialogue social en France : entre blocages et big bang*, Paris, Odile Jacob.
- Hallot M., Vanuls C. (2019), « Quel taux de majoration des heures supplémentaires dans les accords d'entreprise signés en région PACA au premier semestre 2018 ? », *Chroniques du travail*, n° 18, p. 138-154, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03226274>.
- Lamanthe A. (2011), *Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité*, Paris, CNRS Éditions.
- Lomba C. (2010), « Les petites mains des petites entreprises : gestion informelle et fractures ouvrières », *Sociologie du Travail*, vol. 52, n° 4, p. 503-520, <https://doi.org/10.4000/sdt.15331>.
- Lomba C. (2018), *La restructuration permanente de la condition ouvrière : de Cockerill à ArcelorMittal*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- Péliisse J. (2019), « Une grève froide inversée ? Éléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018) », *Négociations*, n° 31, p. 61-81, <https://doi.org/10.3917/neg.031.0061>.

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