



**HAL**  
open science

# Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ?

Claude Didry, Denis Giordano

## ► To cite this version:

Claude Didry, Denis Giordano. Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ?. La Revue de l'IRES, 2023, N° 107-108 (2), pp.41-70. 10.3917/rcli.107.0041 . halshs-04383678

**HAL Id: halshs-04383678**

**<https://shs.hal.science/halshs-04383678>**

Submitted on 9 Jan 2024

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

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

# Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ?

**Claude Didry, Denis Giordano**

DANS **LA REVUE DE L'IRES** 2022/2 (N° 107-108), PAGES 41 À 70  
ÉDITIONS **I.R.E.S.**

ISSN 1145-1378

DOI 10.3917/rkli.107.0041

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2022-2-page-41.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour I.R.E.S..**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Extension du domaine de la négociation d'entreprise.

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

### I.1. De l'établissement au groupe : une ouverture croissante de la négociation d'entreprise

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

---

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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



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

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

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

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

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

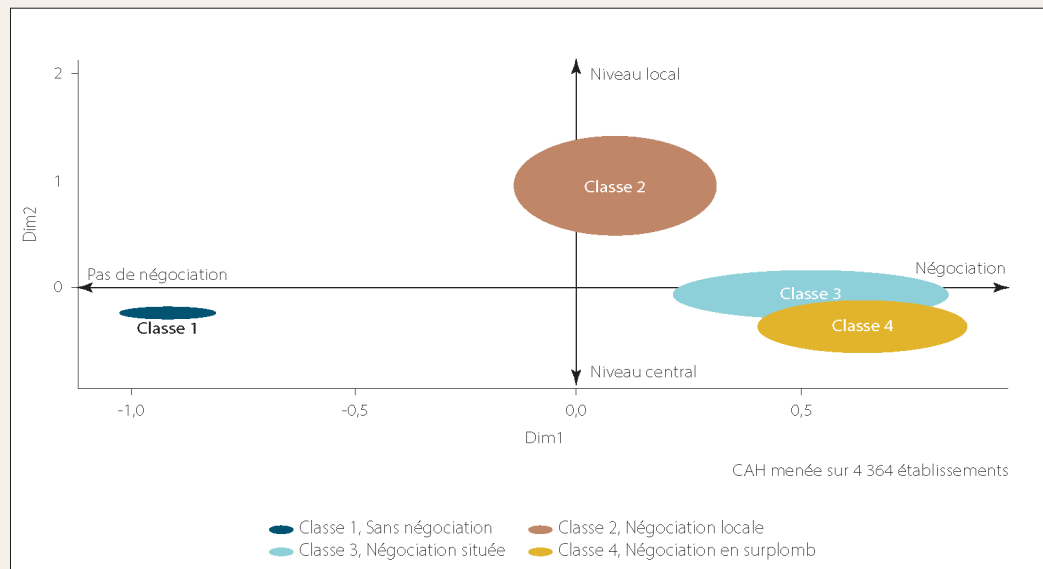
Certes, la place du groupe n'est pas directement observable à travers les réponses des acteurs, mais l'enjeu est ici d'abord de situer la place des établissements dans cette pratique – dont on peut attendre qu'elle soit faible, au vu de la priorité accordée à l'entreprise par le législateur jusqu'aux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

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

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

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

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



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

Champ : 4364 établissements de 11 salariés ou plus des secteurs marchand et associatif (hors agriculture), France métropolitaine.

Source : enquête REPONSE 2017, Dares.

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

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



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

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

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

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

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

---

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

**Tableau 1 - Caractéristiques des établissements en fonction de leur classe d'appartenance**  
*En % (sauf mention contraire)*

	Classe 1 pas de négociation	Classe 2 négociation locale	Classe 3 négociation située	Classe 4 négociation en surplomb
<b>Établissements</b>	66	10	6	19
Présence d'un délégué syndical dans l'établissement	8	63	48	52
Présence d'un délégué syndical dans l'entreprise ou dans l'UES	11	20	85	94
Présence d'instances élues au niveau de l'établissement uniquement	33	86	42	44
Présence d'instances élues au niveau supérieur à celui de l'établissement	15	26	72	66
Formel, au niveau de l'établissement	34	76	57	49
Informel, au niveau de l'établissement	29	8	nd**	0
Formel, à un autre niveau	19	6	38	48
Pas de service RH	19	10	5	3
Organismes de la branche	0	13	14	11
Experts externes	1	26	23	26
Experts internes à l'entreprise	1	23	38	38
Inspection du travail ou DREETS*	0	9	18	12
En place	12	37	42	43
En cours d'élaboration	3	5	3	10
Mono-établissement	64	76	-	-
Multi-établissement	36	24	100	100
Moins de 20 salariés	48	14	25	25
Entre 20 et 49 salariés	41	32	38	32
Entre 50 et 99 salariés	9	26	19	21
100 salariés et plus	3	28	19	23
Moins de 50 salariés	76	39	6	3
Entre 50 et 299 salariés	16	47	28	22
300 salariés et plus	9	14	65	75
Au moins une organisation syndicale présente dans l'établissement	7	59	44	50
Nombre moyen de thématiques négociées	0,08	5,58	7,21	7,45

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

Tableau 2 - Présentation des établissements étudiés

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

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

## II. La loi du groupe

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

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

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

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

---

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



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

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

---

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### III. Une négociation semi-autonome ?

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

---

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

19. Délégué syndical CFDT, Manga.

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

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

## Conclusion

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

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

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

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

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

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

## Références bibliographiques

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

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

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