Quand l'État modifie les règles du jeu : quels effets des réformes sur le pouvoir de négociation des salariés ?

Christophe Nosbonne
Maître conférences en sociologie
CREAT, Université de Lorraine

Mara Bisignano
Sociologue
IDHES, Université Paris Nanterre

Rapport final
(Juillet 2025)

Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une convention d'étude conclue entre l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) et la Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière

Étude commandée par la CGT-FO n°2018-4

Contractée dans le cadre de l'agence d'objectif FO-IRES

RAPPORT FINAL DE LA RECHERCHE

Quand l'État modifie les règles du jeu : quels effets des réformes sur le pouvoir de négociation des salariés ?

BISIGNANO Mara et NOSBONNE Christophe

Juillet 2025

Sommaire

Introduction ---- *7*

1. Contexte et cadre pour une approche d'étude comparée et intersectorielle ---- **7**

2. Méthodologie de la recherche ---- **11**

1.1 Un travail d'analyse exploratoire ---- 11

1.2 Un ancrage sectoriel et comparatif ---- 12

3. Principaux résultats ---- **14**

Partie 1. La négociation collective à l'épreuve des réformes du travail : une lecture socio-historique des reconfigurations de la négociation en France et en Italie ---- ***16***

Chapitre 1. État des connaissances sur les réformes du système de relations professionnelles en France : vers toujours plus de décentralisation de la négociation collective ---- ***17***

1. De l'organisation des rapports collectifs à la reconnaissance de droits nouveaux ---- **17**

2. L'instauration progressive du dialogue social ---- **19**

3. La relance de la négociation décentralisée ---- **22**

4. L'élargissement de la négociation décentralisée ---- **24**

5. La modernisation du dialogue social ---- **27**

6. Les réformes du travail de 2016-2017 : vers un changement de paradigme ? ---- **30**

6.1. Retour sur quelques éléments de contexte ---- 30

6.2. La (ré)articulation des niveaux de la négociation : la primauté des accords d'entreprise ---- 32

6.3. Une inversion de la hiérarchie des normes ---- 33

6.4. La négociation d'entreprise : une flexibilité et une sécurité favorable à l'employeur ---- 34

Chapitre 2. Retour sur les transformations du système de relations professionnelles en Italie ---- ***37***

1. La revendication des salaires au cœur de l'action syndicale ---- **37**

2. Les années 1990 : la période des pactes sociaux ou la feuille de route de la modernisation sous l'égide de la concertation ---- **41**

2.1. Les pactes sociaux de 1992 et 1993 à l'origine du nouveau cadre de la négociation collective et de la politique salariale ---- 42

2.2. De la concertation au dialogue social ---- 44

3. Les premiers pas vers des accords d'entreprise dérogatoires ---- **45**

4. L'absence de salaire minima légal : le talon d'Achille des syndicats ---------- 50

5. La position des partenaires sociaux sur l'institution du salaire minimum légal ---------- 54

5.1. L'érosion de la dimension régulatrice des accords de branche : les syndicats pris en porte-à-faux ---------- 55

5.2. La position patronale : une approche restrictive et minimaliste de l'application d'un salaire minimum ---------- 58

6. Une « externalisation » de la régulation des rapports de travail : les points critiques de la négociation décentralisée ---------- 59

7. Les enjeux de la partie accessoire du salaire ---------- 62

Chapitre 3. Quels enjeux derrière la vision « contractuelle » des relations professionnelles portée par les réformes du travail ? – 64

1. Un risque de morcellement normatif ---------- 64

1.1. Derrière la production des normes sur le travail : quelle vocation pour la négociation collective ? ---------- 65

1.2. La rhétorique du dialogue social au cœur de la diffusion d'une nouvelle logique conventionnelle ---------- 67

2. Un double risque de morcellement et de fragilisation de l'action syndicale ---------- 69

2.1. La réduction des marges de négociation et le changement de rôle des acteurs syndicaux --------- 69

2.2. Renforcement du dialogue social et changement de visage du travail syndical ---------- 72

3. Un morcellement productif ---------- 77

3.1. Flexibilisation de l'emploi et transformations du salariat ---------- 78

3.2. Transformations des relations de travail et nouveaux enjeux pour la représentation syndicale --- 79

3.3. Vers un nouvel ordre salarial ? ---------- 81

Partie 2. Dynamiques salariales et pratiques de négociation dans l'entreprise : Le dialogue social au miroir des réformes du travail – 84

Chapitre 1. Portait de la négociation collective et dynamiques salariales en France -------- 86

1. La dynamique de la négociation collective d'entreprise : quelques éléments de cadrage 87

1.1. Toujours plus d'accords signés sur les lieux de travail ---------- 87

1.2. Les rémunérations : premier thème de négociation ---------- 89

1.3. Les délégués syndicaux : acteurs incontournables de la négociation des salaires ---------- 90

2. Quelques approfondissements sur les enjeux de la négociation collective ---------- 91

3. Dynamique des salaires et partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise ---------- 93

*Chapitre 2. L'impact des réformes du travail sur la négociation collective et le travail de négociation sur les lieux de travail ? – – –

1.1. Des facteurs structurels qui reflètent une inégale capacité des acteurs syndicaux à peser dans la négociation ---- 180

1.2. Les ressort organisationnels et syndicaux du dialogue social : l'impact de la décentralisation sur les rapports de force et la négociation collective ---- 184

2. Les enjeux liés à la négociation salariale ---- 187

2.1. Les dispositifs de rémunération variables comme objet central de la négociation ---- 188

2.2. Fréquence et cadre de la négociation salariale : entre négociations sporadiques et contrôle patronal ---- 193

2.3. Quand la négociation décentralisée participe de la stagnation des salaires et de la précarisation du travail ---- 196

2.4. Les enjeux du *welfare* d'entreprise : entre substitut des progressions salariales et transformation du rapport salarial ---- 203

3. Le serpent de mer du salaire minimum ---- 210

3.1. Le salaire minimum : une forme de protection jugée nécessaire pour les travailleurs précaires- 211

3.2. Un instrument d'ajustement des salaires sur l'inflation ---- 213

3.3. La crainte d'un affaiblissement de la négociation collective ---- 214

***Conclusion générale* – – –

Cette recherche a bénéficié du financement de l'Agence d'Objectif FO de l'IRES que nous tenons à remercier. Nous exprimons également notre profonde gratitude à Force Ouvrière pour son soutien, son appui effectif et son engagement sans faille tout au long de ce projet.

Nous tenons enfin à adresser des remerciements particuliers aux élus et responsables syndicaux rencontrés des deux côtés des Alpes. L'aboutissement de ce travail n'a été possible que par leur grande disponibilité - parfois au prix de sacrifices personnels - à nous faire partager leurs expériences. Leurs témoignages autant que leurs vécus des relations sociales nous ont permis de nous immerger dans des réalités souvent complexes. Ce sont leurs récits, leurs doutes comme leurs espoirs qui donnent véritablement sens à cette recherche.

Introduction

Quand l'État modifie les règles du jeu : quels effets des réformes sur le pouvoir de négociation des salariés ?

Bisignano Mara[1]

Nosbonne Christophe[2]

Étude n°2018-4 contractée dans le cadre de l'agence d'objectifs FO-IRES

Ce rapport porte sur les conséquences des ordonnances de 2017 sur la négociation des salaires en entreprise et l'action syndicale. Par le travail d'enquête réalisé, il a été possible également de se pencher secondairement sur la négociation des conditions de travail, l'autre volet des négociations analysées. Cette étude est issue d'une demande la Confédération FO-CGT dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IRES.

Cette introduction revient dans un premier temps sur le contexte socio-historique et juridique à la base d'une approche analytique comparée (France et Italie) et intersectorielle afin d'établir les enjeux qui entourent la problématique. Nous présentons dans un deuxième temps le cadre méthodologique suivi pour la réalisation de l'enquête de terrain et dans un dernier temps les principaux résultats tirés de nos observations.

1. Contexte et cadre pour une approche d'étude comparée et intersectorielle

Parce qu'elle est un élément central de la condition des travailleurs et un objet de régulation des rapports individuels et collectifs de travail, la question salariale se pose à la fois comme un thème central de la législation du travail et un enjeu majeur des relations professionnelles. Souvent reléguée au second plan face à la dégradation de la situation de l'emploi, cette question est revenue sur le devant de la scène sociale, économique et juridique. La problématique des salaires ne peut être appréhendée en faisant abstraction des évolutions (non seulement nationales) du contexte socio-économique. Elle doit ainsi être analysée au regard d'un certain nombre de criticités. L'on peut d'abord penser aux transformations du travail (flexibilité, emplois atypiques, mutations des relations d'emploi, etc.) et à la capacité des salaires à garantir un revenu suffisant aux plus précaires mais aussi à des franges de plus en plus larges de travailleurs « standards ». L'on pense ensuite à la diversification des formes de rémunération

[1] IDHES, Université Paris Nanterre, mbisignano@paris-nanterre.fr
[2] CREAT, Université de Lorraine, christophe.nosbonne@univ-lorraine.fr

liées à la productivité, à des avantages prenant la forme d'intéressement ou à des modalités spécifiques comme dans le cas des travailleurs, sans temps et sans lieu, dont l'activité dépend des technologies du numérique. L'on pense enfin à la façon dont l'environnement concurrentiel mondial et les nouvelles technologies affectent la fonction distributive traditionnelle du salaire – et donc les droits – et la manière dont elle est assurée par ses sources réglementaires, législatives et en particulier par la négociation collective à ses différents niveaux, centraux et décentralisés. Si certains de ces éléments dépassent le cadre de cette recherche, ils apparaissent néanmoins étroitement liés aux transformations du travail observables un peu partout en Europe.

L'ambition de ce travail est de cerner les conditions dans lesquelles se réalise la négociation d'entreprise sur les salaires. Concrètement, nous cherchons à voir **en quoi les réformes structurelles du marché du travail modifient l'activité de représentation des travailleurs et l'action syndicales dans la négociation des salaires ?** Dans la mesure où ces dynamiques ne sont pas propres au cas français, la recherche appréhende les enjeux de la négociation collective d'entreprise en la mettant en perspective avec la situation italienne. Pour ce faire, la recherche se propose de réaliser un *cadrage des réformes du marché du travail et de leurs impacts sur le cadre de la négociation* en France et en Italie avant de produire *une analyse sur les pratiques de négociation, de l'action et des stratégies syndicales*. Le rapport est structuré en deux parties, l'une macrosociale et diachronique, l'autre microsociale et synchronique.

La mise en perspective entre la France et l'Italie ne révèle pas de dissimilitudes majeures quant aux règles de la négociation collective (objets, ordonnancement, etc.). De la même façon, on constate une tendance similaire à la décentralisation de la négociation même si celle-ci s'inscrit dans des temporalités différentes et répond à des enjeux particuliers qui tiennent à l'histoire spécifiques des systèmes de relations professionnelles. L'élément principal qui fait exception tient à l'absence de salaire minimum interprofessionnel en Italie. Ces constats comme les pistes de réflexions qu'ils ouvrent sur la négociation des salaires et l'action syndicale sur les lieux de travail sont mis en lumière dans la première partie du rapport. Dans les détails, celle-ci présente successivement :

- **Un état de l'art en matière de décentralisation de la négociation collective et de réforme du système des relations professionnelles**.

Sans refaire l'histoire des relations professionnelles en France, il est ici question de montrer comment les systèmes de relations professionnelles et les mécanismes de la négociation collective se sont imposés comme un moyen permettant de rejoindre des compromis sociaux et de dépasser les antagonismes qui traversent les mondes du travail jusqu'à devenir le mode normal de régulation des rapports sociaux. S'ensuit une réflexion sur le processus de

décentralisation de la négociation (changement des pratiques, des règles et des lieux de la négociation) des lois Auroux aux ordonnances Macron.

- **Une analyse du système des relations professionnelles en Italie, de ses spécificités et de ses évolutions** depuis les années 1970.

Dans cette approche de sociohistoire, une attention particulière est portée au tournant des années 1990 qui jette les bases du système actuel de négociation collective. Cette réflexion s'entrecroise avec une **chronologie des réformes du travail** qui ont sensiblement transformé le fonctionnement du marché du travail et les règles du jeu en matière de relations industrielles. Les réformes menées par les gouvernements dirigés par Mario Monti et Matteo Renzi y sont appréhendées pour souligner la diffusion des possibilités d'accords dérogatoires et l'affaiblissement des branches professionnelles. Ce dernier point est particulièrement éclairant car il est en lien direct avec la question salariale en l'absence de salaire minimum autre que ceux négociés dans les accords de branches.

- **Une discussion autour des enjeux portés par la loi travail et les ordonnances de 2018**.

Il est ici question de mettre en relief les enjeux portés par les transformations du travail qui entérine une vision « contractuelle » des relations professionnelles. En posant l'entreprise comme un lieu central de production des normes sur le travail, en accordant une primauté aux accords d'entreprise sur les accords de branche, en modifiant la représentation des salariés et en liant la négociation collective aux exigences productives et de compétitivité des entreprises, ces évolutions normatives constituent des instruments supplémentaires d'individualisation et de flexibilisation accru du travail et des rémunérations.

La seconde partie du rapport déplace la focale d'analyse sur les pratiques de négociations déployées dans les entreprises. Bien qu'axée prioritairement sur la question salariale et la manière dont évoluent les cadres et les conditions de l'action syndicale face aux conséquences des réformes du travail de ces dernières années, cette seconde partie se penche également sur d'autres aspects qui renseignent sur les marges de négociation des salariés et de leurs représentants, tels que les conditions et l'organisation du travail. Cette partie est au croisement d'un bilan récent non exhaustif des dynamiques de la négociation collective et d'une exploitation empirique issue du travail de terrain de mise en perspective des pratiques et des cadres de la négociation. Quatre chapitres structurent cette deuxième partie autour respectivement de :

- **Un état des connaissances en matière de dynamique salariale et de négociation des salaires en France,** qui prend appui sur les données administratives de la DGT et

secondairement de l'Insee pour définir un cadrage autour des principaux renseignements sur la négociation (évolution du nombre d'accords conclus, effets de seuils, taille des établissements, etc.).

La NAO introduite en 1982 avait, entre autres, pour objectif d'institutionnaliser, voire de « routiniser » la négociation sur les salaires. Avec le recul, il semble que cet objectif ne soit pas atteint ou plutôt qu'il ait été détourné au profit d'autres dimensions de la rémunération liées par exemple au rendement ou à la performance des entreprises. Les exploitations récentes de l'enquête *réponse* tendent à confirmer cette hypothèse en pointant l'absence de négociation systématique, exception faite des grandes entreprises et/ou de certains secteurs d'activité (typiquement l'industrie). Cet état de fait soulève un ensemble d'interrogations qui touchent aux raisons du détournement de la négociation sur les salaires effectifs (comme d'ailleurs aux contenus des négociations lorsqu'elles ont lieu) et par-delà au contexte/conditions de la négociation (appui des fédérations, des réseaux d'experts, etc.). Ce faisant, il pose les jalons de l'enquête de terrain. L'objectif de ce chapitre est de relever quelques points saillants qui permettent d'établir des ponts avec l'analyse des observations réalisées auprès des délégués syndicaux d'entreprise.

- **Une analyse de l'impact des réformes du travail sur la négociation collective et le travail de négociation** entend rendre compte de nos observations pour saisir ce que les réformes font à la négociation mais aussi au travail des représentants syndicaux.

A partir des observations tirées de l'exploitation de l'enquête qualitative, ce chapitre porte un regard sur ce qui se passe dans les entreprises, non seulement lorsque la négociation existe et qu'elle se conclut par la signature des différents partenaires mais aussi lorsqu'elle est plutôt résiduelle, voire conflictuelle et/ou ne se solde pas par un accord. Ce faisant, l'analyse prend les distances avec une vision trop normative qui fait de la conclusion (on non) d'un accord le signe de la réussite (ou de l'échec) de la négociation, comme le témoin du dynamisme du dialogue social.

- **Un portrait de la négociation collective et dynamiques salariales en Italie** qui permet d'établir un état des connaissances riche d'enseignements quant aux enjeux auxquels sont confrontés les acteurs syndicaux à tous les niveaux de représentation des intérêts des salariés.

Il est ici question de montrer comment les incitations à la généralisation des mécanismes de rémunération variable (aussi bien en France qu'en Italie) caractérisent un choix à la fois politique et stratégique de prise en charge indirecte, par les finances publiques, d'une part des rémunérations des salariés tout en détournant la négociation des éléments essentiels du salaire.

- **Une analyse des pratiques de négociation décentralisée à l'épreuve du terrain en Italie** se penche sur les résultats et les analyses issus de l'enquête de terrain menée à partir des témoignages et expériences d'élus syndicaux.

Il est ici question de montrer les effets de recomposition du système de relations professionnelles sur les régulations du travail, les enjeux de la négociation salariale autour des primes variables et des dispositifs de compensation, les conséquences de l'essor de nouvelles formes d'organisation du travail sur les conditions de travail, l'action comme les capacités de mobilisation collective et la question de l'impact d'un salaire minimum sur la négociation et les stratégies des acteurs de la négociation.

2. Méthodologie de la recherche

Pour saisir les nouveaux enjeux de la négociation des salaires au niveau de l'entreprise et pour mieux les situer dans les évolutions récentes au sein de deux contextes nationaux, le protocole de recherche a prévu deux phases d'analyse complémentaires.

1.1 Un travail d'analyse exploratoire

La première phase d'enquête a consisté en l'exploitation d'un large corpus d'analyses primaires et secondaires. D'une portée plus générale, cette phase a permis de dégager les particularités des deux contextes mais aussi les points de convergence en termes de tendances communes en matière d'évolutions des systèmes de relations professionnelles et des pratiques de la négociation collective. Pour ce faire, outre l'indispensable analyse législative et réglementaire, la mobilisation d'outils méthodologiques variés a permis de combiner plus aisément l'approche diachronique à celle synchronique. Bien que le travail d'enquête ait été conduit à deux, nous avons pu tirer profit de l'inscription dans le milieu scientifique et de la familiarité sur les dynamiques socio-institutionnelles italiennes et les relations syndicales pour accéder à un corpus de documents constitué par un matériau primaire et secondaire riche (articles publiés dans des revues scientifiques à comité de lecture, rapports d'institutions de recherche universitaires et non, productions syndicales et patronales). Le travail effectué sur le terrain d'enquête en Italie a été approfondi et a demandé de se plonger dans une étude préalable des enjeux actuels du sujet traité et des technicités récentes sur la négociation au niveau des branches.

Notre investissement sur le terrain a permis de combiner l'exploitation d'un matériau de seconde main avec des entretiens originaux. Ce travail préliminaire a permis de mettre en place

une enquête exploratoire auprès de personnes susceptibles d'apporter une contribution analytique d'ensemble sur le sujet traité aussi bien en France qu'en Italie.

Dans le premier cas, les organisations syndicales auprès desquelles l'enquête a été conduite sont FO, la CGT. En particulier, nous nous sommes entretenus avec 5 personnes dont 4 responsables dans diverses fédérations FO et un 1 responsable CGT d'une union territoriale.

Ce travail exploratoire a été réalisé également pour le versant italien. Dans ce cadre, les organisations syndicales interpellées sont la CGIL et la UIL, deux des trois confédérations les plus représentatives du paysage syndical italien[3]. La CISL, la deuxième organisation syndicale par nombre d'adhérents, malgré des relances répétées n'a pas souhaité donner suite à nos sollicitations. Cela peut s'expliquer par le questionnement de la recherche et par le climat de méfiance exprimée vis-à-vis de l'objet de l'enquête commandité par FO[4]. Dans cette phase exploratoire, nous avons fait le choix de centrer l'enquête au niveau territorial et sectoriel. L'échelle métropolitaine de Milan a été retenue en raison de la forte présence d'activité dites de services aux entreprises ou d'établissements spécialisés dans des activités de pointe. Au total, lors de cette phase, les entretiens exploratoires réalisées en Italie se comptent au nombre de 6 : 2 respectivement avec les secrétaires généraux de la fédération de la métallurgie et du tertiaire/services/commerce et tourisme de la CGIL et 4 avec des responsables territoriaux au niveau du secrétariat national ou général des fédérations de branche susmentionnées de la UIL.

1.2 Un ancrage sectoriel et comparatif

Le travail exploratoire conduit a permis d'affiner le choix de l'échantillon des entreprises retenues par le travail de terrain. Le choix des entreprises et des acteurs enquêtés a suivi un cheminement méthodologique spécifique construit sur la base d'un certain nombre d'hypothèses de départ qui se sont enrichies à la suite des rencontres exploratoires. L'investissement directe des responsables syndicaux fédéraux et territoriaux pour le bon déroulement de l'enquête s'est traduit par leur collaboration dans la sélection des cas mais aussi par la sollicitation des élu.es syndicaux dans la campagne d'entretien menés. Leur action au sein des diverses fédérations ou au sein des structures territoriales s'est révélé particulièrement utile pour interroger la manière ils soutiennent et/ou encouragent le travail de négociation. Bien

[3] L'une des principales caractéristiques du syndicalisme italien est son audience. Si le nombre d'adhérents n'est pas le seul indicateur valide permettant de mesurer le poids d'un syndicat, force est de constater que le taux de syndicalisation en Italie demeure élevé, avoisinant les 40%. Cependant, près de la moitié des syndiqués sont retraités. Le nombre des syndiqués varie selon les fédérations et les branches d'activité mais surtout il connaît une baisse depuis une dizaine années.

[4] Dans le panorama italien, la CISL est historiquement engagée dans la promotion et le renforcement du dialogue social, notamment au niveau décentralisé par la mise en place des principes de la démocratie sociale (d'inspiration chrétienne).

que l'on ne puisse pas parler d'une comparaison à proprement parler tant le rôle, les fonctions, les instances de représentation et les arènes de la négociation d'entreprise (ex. temporalités) sont différents entre les deux pays, il a été néanmoins possible de retrouver plusieurs points de convergence qui peuvent être employés comme des équivalents fonctionnels. Dans la mesure du possible, l'enquête a veillé à ce qu'une diversité puisse ressortir du côté des pratiques des acteurs syndicaux engagés dans les différentes instances de représentation des salariés. L'objectif de la deuxième partie du travail d'enquête était d'appréhender les marges de l'action syndicale et les stratégies déployées par les délégués élu.es au sein des entreprises retenues, nous avons réalisée 35 entretiens semi-directif, dont 14 en Italie et 21 en France. La population interrogée est composée de délégués/élus titulaires parfois de plusieurs mandats.

Les critères de sélection des établissements ont donc été établis avec le souci de rendre compte d'un certain nombre de disparités. Syndicales d'abord en partant du présupposé que le taux de syndicalisation, le sigle ou encore le secteur d'activité peuvent avoir une incidence sur la manière dont les délégués engagent la négociation. Des caractéristiques propres aux entreprises ensuite dans le but de prendre en considération d'une part les effets découlant de la taille de l'entreprise, de son appartenance éventuelle à un groupe ou de la nature de son activité. Les secteurs d'activité couvert par l'enquête sont les suivants : métallurgie, industrie, aéronautique (FFA), mécanique (FIM), automobile (FNA), commerce et distribution (FCD), services, propreté (FEP), transport urbain (UST), transport de voyageurs (FNTV).

Les entretiens réalisés, d'une durée comprise entre une et deux heures ont été intégralement retranscrits. Ils sont portés sur le parcours personnel, professionnel et syndical des enquêtés ainsi que sur le travail des délégué.es syndicaux au sein des IRP. De cette manière, il a été possible de faire ressortir le système de contraintes (législatives et contextuelles) dans lequel leur action se déploie mais aussi de façon plus générale, les enjeux liés aux compétences de plus en plus articulées requises pour exercer leur mandat.

Au total, entre la phase exploratoire et l'enquête approfondie nous avons réalisés 46 entretiens. Afin de nous assurer de la collaboration des délégués/élu.es et pour ne pas les limiter dans leurs récits sur les enjeux de la négociation, sur l'organisation du travail et sur le contexte de l'entreprise, nous avons fait le choix de procéder à l'anonymisation des entreprises enquêtées et des personnes interviewées.

Les entretiens ne sont pas le seul matériau qualitatif mobilisé. Afin de mieux capter le sens que les acteurs attribuent à leurs stratégies lors du processus de négociation nous avons souhaité croiser les discours des représentants syndicaux elu.es avec d'autres sources (tracts, accords d'entreprises, presse syndicale) pour en apprécier les éventuels écarts et établir des informations factuelles.

Plus que compléter le travail qualitatif s'appuyant sur les entretiens, ces dernières nous ont permis de retracer l'histoire des établissements et notamment la genèse du processus de négociation. Ainsi et pour chaque établissement observé, nous nous sommes attachés à effectuer un recueil systématique des informations disponibles. Si ce matériau a été récolté *a posteriori* de nos rencontres avec les délégués/élu.es., il a fait néanmoins l'objet d'un classement indispensable au bon traitement des cas enquêtés. Il convient de préciser que seule une partie de nos interlocuteurs a accepté de nous remettre les accords et les documents préalables à la négociation.

Le déroulement de l'enquête qualitative n'a pas été exempt d'un certain nombre de difficultés. Elle tient pour l'essentiel à des difficultés d'accès au terrain, soit par le refus de certains de nos interlocuteurs de nous rencontrer, soit par des renvois successifs qui ont retardé le travail d'enquête.

3. Principaux résultats

Trois enjeux majeurs – normatifs, syndicaux et productifs – sont susceptibles de dessiner les contours d'un nouvel ordre salarial caractérisé par une fragmentation des droits des salariés et une balkanisation des protections du travail. La fusion des institutions représentatives du personnel, la modification des conditions de la négociation collective et du dialogue social comme la recodification de l'articulation entre les accords de branche et d'entreprise, portées par les ordonnances, conduisent à un remaniement du système des relations professionnelles capable d'accélérer la fragmentation des droits au nom de la défense des intérêts économiques des entreprises. Synthétiquement, le système de relations professionnelles tend vers une autonomisation plus importante de la négociation décentralisée à l'égard de la loi et des conventions collectives :

- Les marges de négociation des représentants des salariés s'en trouvent réduites car le résultat des échanges ne doit pas impacter davantage l'entreprise. Les représentants des salariés sont enjoints de se responsabiliser et de s'impliquer, à leur échelle, dans la gestion de l'entreprise. Une participation souvent synonyme d'acceptation de concessions et/ou de renoncement dans la défense d'une revendication collective.
- Les représentants syndicaux sont placés dans une position ambivalente entre la revendication des attentes des salariés et les exigences productives des employeurs. La dialectique du dialogue social préfère la recherche de consensus aux conflits, la

coopération à la revendication. Tout se passe comme si la négociation devait régler et concilier impératifs économiques et aspirations sociales.

- Les données statistiques soulignent la faible progression des salaires au cours de ces vingt-cinq dernières années, voire leur quasi-stagnation pour certaines professions. C'est la revalorisation du smic qui apparait comme le principal facteur d'évolution des salaires. Ces deux éléments mis ensemble témoignent d'un contexte durable de modération salariale, politiquement, socialement et médiatiquement légitimé au nom de l'emploi et de la performance économique depuis le début des années 1980. Parallèlement, les processus de détermination des salaires se sont largement complexifiés. D'abord par une tendance forte à l'individualisation des rémunérations à la performance, ensuite à travers la diffusion des mesures d'intéressement, de participation et d'épargne salariale. Des transformations qui sont allées de pair avec l'encouragement de la négociation d'entreprise et l'affaiblissement progressif de la négociation de branche dont la fonction se réduit de plus en plus à une mise en conformité des minima salariaux au smic.
- L'objectif de renforcement de la décentralisation de la négociation sur le salaire a été détourné au profit d'autres dimensions de la rémunération liées, par exemple, au rendement ou à la performance des entreprises.

Au-delà du cas français, la mise en perspective France-Italie met en lumière une série de convergences.

- Dans les deux cas, les réformes ont conduit à un affaiblissement de la négociation nationale bien que celle-ci conserve un rôle structurant pour les grilles salariales. De la même façon, l'on semble assister à une différenciation croissante des régimes de négociation selon les configurations productives. La négociation paraît en effet plus stable et davantage structurée dans les grandes entreprises industrielles tandis qu'elle demeure largement formelle, plus instrumentalisée ou absente dans les petites entreprises ou dans des secteurs fortement exposés à la sous-traitance par exemple.
- Les réformes du travail s'accompagnent aussi d'un recul des ressources syndicales. Les délégués syndicaux interrogés soulignent de manière transversale une responsabilisation accrue, une multiplication et une complexification des objets de la négociation, une exigence de professionnalisation mais aussi un éloignement des salariés.
- Enfin, l'analyse montre que la négociation salariale ne va pas de soi. Elle reste très dépendante des volontés et des rapports de force localisés. Là où elle existe, elle s'inscrit dans des contextes relationnels particuliers. Ailleurs, elle prend davantage la forme d'un rituel vidé de sa substance lorsqu'elle n'est pas simplement évitée par les directions.

Partie 1. La négociation collective à l'épreuve des réformes du travail : une lecture socio-historique des reconfigurations de la négociation en France et en Italie

Depuis le tournant des années 1980, la régulation des relations de travail en France comme en Italie s'est sensiblement reconfigurée. Le rôle accru de la négociation d'entreprise et le recul progressif du rôle régulateur de l'État et des branches professionnelles dans la définition des normes sociales caractérisent cette évolution. Ces transformations s'inscrivent dans une dynamique plus large de redéfinition du compromis salarial, de flexibilisation du marché du travail et de déstabilisation des régimes classiques de protection sociale. Aussi, cette première partie se propose d'analyser les effets de ces mutations sur la négociation collective et plus spécifiquement sur la négociation des salaires. Il s'agit de mettre en lumière les tensions qui se jouent entre centralisation et décentralisation des relations professionnelles, entre contractualisation et normes légales ainsi qu'entre revendications syndicales et acceptation des logiques managériales. En d'autres termes, il est ici question de saisir comment les réformes du travail ont modifié les équilibres institutionnels, les hiérarchies normatives et les formes concrètes de la négociation salariale.

Pour ce faire, cette partie s'organise en trois chapitres qui visent à éclairer les dynamiques de transformation d'un régime de régulation salariale à l'autre, en montrant comment la négociation collective devient un espace où se cristallisent des ruptures entre logiques économiques, rapports de force sociaux et orientations politiques.

Le premier chapitre revient sur l'évolution du système de relations professionnelles en France, des lois Auroux jusqu'aux ordonnances Macron. Il appréhende l'histoire du processus de décentralisation de la négociation collective, le rôle ambivalent de l'État dans cette transformation mais aussi sur les conséquences des réformes sur la détermination des salaires. Le deuxième chapitre propose une lecture socio-historique du cas italien. Il interroge notamment la structuration du système de négociation articulée, les luttes syndicales des années 1960-1970 et la période des pactes sociaux des années 1990 qui entérinent une modération salariale légitimée par des impératifs d'ordre économique. Il est aussi l'occasion d'une analyse spécifique des débats et des enjeux autour de la possible détermination d'un salaire minimum. Enfin, le troisième chapitre se veut une réflexion sur les enjeux contemporains des réformes du travail et de la négociation collective. Il s'agit de cerner les logiques à l'œuvre dans la redéfinition du compromis salarial, entre institutionnalisation du dialogue social et fragmentation des protections collectives.

Chapitre 1. État des connaissances sur les réformes du système de relations professionnelles en France : vers toujours plus de décentralisation de la négociation collective

On le sait, depuis les lois Auroux de 1982 et, plus encore, les récentes ordonnances Macron, la négociation collective joue un rôle central dans la régulation des relations de travail. Aussi et afin d'appréhender les conséquences des dernières réformes du marché du travail sur la négociation des salaires, nous avons fait le choix d'emprunter une perspective socio-historique permettant de rapporter les principaux aménagements du système des relations professionnelles aux évolutions de la politique salariale. Il s'agit ici plus précisément d'analyser les transformations normatives formelles et informelles qui encadrent le travail – et sa rémunération – et, par-delà, celles de l'organisation et de l'action syndicales.

1. De l'organisation des rapports collectifs à la reconnaissance de droits nouveaux

Les systèmes de relations professionnelles comme les mécanismes de la négociation collective se sont progressivement imposés depuis la fin du XIXème siècle. Ils sont présentés comme un moyen permettant de rejoindre des compromis sociaux et de dépasser les antagonismes qui traversent les mondes du travail (Tixier, 2007). L'action collective – dont l'usage de la grève - , la production de normes sur le travail et la négociation collective comptent parmi les outils les plus classiques dans la régulation du travail (Webb, 1897). Dans une acception plus contemporaine, on peut ajouter à ces premiers instruments les dispositifs de participation des travailleurs sur les lieux de travail (information/consultation, etc.) et les procédures de règlement des conflits individuels et collectifs. S'il n'est pas ici question de retracer de façon exhaustive l'évolution du rôle et de la place de ces instruments, rappelons brièvement l'apport de Beatrice et de Sidney Webb dans la formalisation d'un concept - celui de négociation collective - et de pratiques (Mias) se voulant une « *méthode parmi d'autres* » (Laroche et Salesina, 2018, p. 41) pour surmonter les conflits et faire valoir la défense des intérêts des travailleurs. Comme le rappelle Jean-Daniel Reynaud à la fin des années 1970, conflits et négociation collective sont intrinsèquement liés (Reynaud, 1978). L'histoire des relations professionnelles montre d'ailleurs combien la conflictualité a constitué pour longtemps un préalable à la négociation avant de devenir une possibilité en cas d'échec de celle-ci. Cette bascule opérée dans le courant du XXème siècle illustre le rôle cardinal pris par la négociation collective dans la régulation des conditions de travail et d'emploi. Mais la construction

d'accords collectifs, globaux et/ou locaux, agit aussi comme un moyen de régler les rapports entre les acteurs des relations professionnelles qui tirent de la conduite - comme du résultat - de la négociation (ou de l'issue du conflit/refus de négocier) une part de leur légitimité (Jobert, Saglio, 2004).

Les salaires et les conditions de travail figurent depuis longtemps parmi les principaux enjeux de ce processus d'opposition/coopération entre partenaires sociaux. Le rapport de force favorable à la classe ouvrière qui déboucha sur l'adoption de la loi du 24 juin 1936 relative à l'extension des conventions collectives de branche et à la reconnaissance du principe dit « de faveur » en est un exemple marquant. En ouvrant la possibilité de voir des accords se substituer aux dispositions légales s'ils sont plus favorables aux travailleurs, la loi ouvre un espace à la négociation collective dont l'enjeu n'est pas seulement la possibilité de réguler quant plutôt d'améliorer les conditions et les relations de travail, aussi bien individuelles que collectives. Ce faisant, elle représente une évolution majeure pour le droit du travail en se configurant comme la première forme de réglementation salariale. A cet égard et sans exhaustivité, trois éléments méritent d'être soulevés. Premièrement, l'effet *erga omnes* des accords collectifs qui obligent les employeurs non signataires (ou non adhérents aux organisations signataires) aux respects des dispositions (notamment salariales) négociées. Deuxièmement, sont posés, dans le sillage des accords de Matignon du 8 juin 1936 prévoyant la tenue de négociation pour le « *réajustement des salaires anormalement bas* » (Article 4), les premiers jalons de la fixation de *minima* salariaux par catégorie et par région. Troisièmement, une révision des salaires sur la base de la hausse des prix et du coût de la vie calculée à partir d'un indice trimestriel du coût de la vie pour une famille ouvrière de quatre personnes sur une base territoriale.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, les organisations syndicales portent surtout des revendications salariales qui seront partiellement et temporairement mises sous l'éteignoir. Elles le seront tour à tour par le biais de l'ordonnance du 30 juin 1945 qui établit un contrôle des prix et par la loi du 23 décembre 1946 qui donne toute prérogative à l'État dans la fixation des salaires, excluant de fait toute possibilité de négociation salariale. Les organisations syndicales obtiennent néanmoins l'adoption de grilles fixant précisément la hiérarchie des qualifications et des salaires. En avril 1945, le gouvernement, sous la pression syndicale, va donc réordonner la question salariale en établissant par arrêtés (dits arrêtés Parodi, du nom du ministre du travail) des grilles de classification pour les différentes catégories de travailleurs (Saglio, 2007). A chaque catégorie correspond une rémunération minimale en deçà de laquelle « *aucun ouvrier adulte ne peut être rémunéré et qui doit être pratiqué dans une même catégorie professionnelle pour la généralité des travailleurs* » (Guinot, 1947). Cette même année, le mouvement syndical revendique le rétablissement des conventions collectives (suspendues depuis 1939) et donc de la possibilité de négocier, entre autres, sur la question salariale. Là

encore, le gouvernement s'oppose à cette éventualité au nom du contrôle de l'inflation[5]. Un refus par ailleurs largement soutenu par le patronat qui, par crainte d'un rapport de force défavorable, a apporté un soutien appuyé au contrôle des salaires par la puissance publique.

Autre élément notable, la reconnaissance des comités d'entreprise – qui succèdent aux délégués du personnel institués par le Front populaire – dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés[6]. Depuis la loi du 16 mai 1946, le comité d'entreprise acquiert un rôle consultatif et d'analyse de la situation économique, sociale et financière de l'entreprise. La création de cet organe n'a pas d'impact déterminant sur la question particulière des salaires, mais son institutionnalisation est une étape fondamentale dans la structuration des relations professionnelles.

2. L'instauration progressive du dialogue social

C'est finalement par la loi du 11 février 1950[7] qu'est rétablie la libre négociation des salaires même si formellement le seul niveau de négociation reconnu est celui de la branche qui reste ainsi au cœur du système de négociation collective. Malgré la reconnaissance progressive des niveaux interprofessionnels et d'entreprise, le système français reste marqué par une forte centralité liée aux rapports entre la loi et la négociation collective mais aussi à la présence d'un certain nombre de principes tenant à la hiérarchie des normes, au principe de faveur déjà évoqué ou encore à la question de l'ordre public social[8] (Baugard, 2015).

Si cette loi est passée à la postérité, c'est avant tout parce qu'elle fixe pour la première fois un salaire minimum interprofessionnel « *considéré comme minimum social dû à tout salarié qui apporte son travail à une entreprise* » (SMIG)[9]. Dans les faits, elle institutionnalise la liberté de négocier les salaires et les conditions de travail en posant les bases juridiques – les règles du

[5] Dans un climat de vives tensions sociales, le mouvement syndical obtiendra une maigre contrepartie à ses revendications avec l'adoption d'une loi autorisant la négociation de conventions collectives pour ce qui concerne les conditions de travail et les libertés des travailleurs. Est en revanche exclut « *à titre provisoire et jusqu'à une date fixée par décret* » toute négociation sur les salaires (Loi n°46-2924 du 23 décembre 1946 relative aux conventions collectives du travail). Sans possibilité d'accord sur les salaires, seules cinq conventions collectives seront signées au cours des deux années suivantes (Charlot, Figeat, 1985).

[6] La loi n°46-1065 du 16 mai 1946 revient sur l'ordonnance du 22 février 1945 qui limitait la présence des comités aux seules entreprises industrielles et commerciales de plus de cent salariés. La seule contrainte pour l'employeur était alors une simple obligation d'information sur l'organisation et la gestion de l'entreprise.

[7] Loi n°50-205 relative aux conventions collectives et aux procédures de règlement des conflits collectifs de travail.

8 Cette notion renvoie à l'idée que le cadre légal et réglementaire du droit du travail constitue un minimum améliorable par la voie contractuelle et conventionnelle (contrat de travail et accords collectifs interprofessionnels, de branche ou d'entreprise).

[9] La loi succède à quelques tentatives d'institution d'un seuil minimum de rémunération. Sans entrer dans le détail, l'on peut évoquer à la fin du XIXème siècle les décrets Millerand (1899) imposant le paiement d'un salaire catégoriel territorialisé aux travailleurs des marchés passés par l'État et les autres institutions publiques ou encore la loi du 11 juillet 1915 établissant un salaire minimum en faveur des ouvriers à domicile du textile.

jeu – de la négociation collective. Ce faisant, elle reconnait les accords d'établissement et peut donc être assimilée à la première phase de décentralisation de la négociation collective.

Si en 1936, organisations patronales et syndicales étaient divisées sur les conventions collectives, en 1950 le consensus est très large en faveur du rétablissement de la politique contractuelle. La loi s'en remet au rapport de force entre acteurs des négociations pour discuter des salaires et des conditions de travail. C'est le début d'une ère nouvelle caractérisée par la croissance économique et la négociation sociale. Mais pas forcément favorable aux salariés : en mobilisant les contraintes du contexte économique, les patronats du textile et de la sidérurgie vont ainsi réussir à imposer aux salariés des conventions collectives qui leur sont défavorables (Charlot, Figeat, 1985).

D'un point de vue analytique, la littérature académique lie cette évolution du rôle et de la place de la négociation à la dynamique de construction des systèmes démocratiques modernes dont les systèmes de relations professionnelles, comme les acteurs qui y interagissent, sont l'un des fondements (Crouch, 1993). Ils apparaissent alors comme des procédés de régulation assis sur des principes de libertés et de reconnaissance de droits individuels et collectifs (comme le droit d'association, de grève ou la négociation collective). Mais l'exercice de ces droits et libertés se borne aux cadres juridiques qui définissent la manière dont les relations entre employeurs et travailleurs doivent se structurer dans le capitalisme contemporain. Pour autant, l'ordonnancement comme l'architecture du système des relations professionnelles n'est pas figé. Il est en constante recomposition sous l'effet des évolutions normatives en la matière et des stratégies des acteurs. Ainsi, la loi de 1950 donne à l'État le monopole de la détermination du salaire minimum en même temps qu'elle redonne aux acteurs des relations professionnelles le droit de négocier les augmentations de salaires, les primes et les classifications. Cet élément d'analyse conserve sa pertinence dans la mesure où en 2021, le ministère du travail comptabilisait 45 conventions collectives dont le minimum conventionnel était inférieur au SMIC.

Ce rapport entre salaire minimum et négociation collective éclaire en même temps qu'il permet de saisir l'une des spécificités du système français de relations professionnelles, à savoir l'omniprésence de l'État. Si d'un côté, l'État intervient – comme sur la question salariale – dans des espaces réservés à la négociation, d'un autre côté, il réglemente directement le système des relations professionnelles en établissant l'articulation des différents niveaux contractuels, les contenus des négociations, les acteurs légitimes et les compétences respectives. Cette position en « surplomb » de l'État puise sa légitimité dans la Constitution de 1958 qui ne consacre pas la négociation collective mais simplement un droit des travailleurs à participer, par l'intermédiaire de ses représentants, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises. En l'absence de domaines spécifiques reconnus à la négociation

et d'autonomie des partenaires sociaux[10] comme cela peut-être le cas en Allemagne par exemple, c'est au législateur qu'il revient de définir et de fixer les conditions de la négociation.

C'est seulement en 1971[11] que sera formellement reconnu le droit de chaque travailleur à la négociation collective pour tout ce qui relève des conditions de travail et d'emploi et de leurs garanties sociales. Cette même loi va aussi redessiner l'architecture des relations professionnelles en formalisant la présence de trois niveaux de négociation : interprofessionnel, de branche et d'entreprise (Bévort, Jobert, 2011). Ce faisant, la loi attribue aux accords d'entreprise (et d'établissement) une reconnaissance juridique équivalente à celle des contrats collectifs nationaux (Dufour, Hege, 2011).

Dans les faits, on relève quelques expériences de négociation d'entreprise – reprises dans des conventions collectives d'entreprise – depuis le milieu des années 1950. Ces accords, souvent conclus dans un climat social tendu, vont servir de modèle à des entités de plus petites dimensions mais vont également souvent inspirer les contenus des conventions collectives de branche. Ce fut notamment le cas des accords signés dans les établissements Renault entre 1955 et 1965. A cet égard, Pierre Naville (1956) écrivait que ces accords – dénoncés par la CGT – « *ont servi de modèle ou de prétexte à toute une série d'accords passés dans d'autres industries* » (p. 1014) en même temps qu'ils inauguraient une nouvelle étape dans les rapports entre le monde du travail et le patronat[12]. En négociant avec certaines organisations[13] (et en excluant la CGT), le patronat avait négocié une augmentation échelonnée des salaires, le paiement des jours fériés ou encore une troisième semaine de congés payés en contrepartie de la liberté pour la direction de régler seule les questions du temps, des cadences et de l'organisation du travail. Qui plus est, l'accord de 1955 prévoyait un mécanisme liant la progression des salaires à la productivité et une limitation à l'exercice du droit du grève. D'un point de vue analytique, si les progrès sociaux prévus par l'accord sont bien réels, ils sont aussi conditionnés au maintien de la paix sociale dans les établissements du groupe et à l'acceptation par les travailleurs de toute forme de réorganisation et/ou d'intensification du travail. Ici, la question salariale est posée au détriment des conditions et des contenus du travail. Par-delà l'exemple emblématique des accords Renault, la négociation collective va progressivement se

[10] Il en va différemment dans d'autres contextes nationaux et notamment en Italie – nous y reviendrons – où ce qui est constitutionnellement garantie est la capacité des organisations syndicales de conclure des conventions collectives de travail qui présentent un caractère obligatoire pour tous les membres de la catégorie qui entrent dans le champ de cette convention (Article 39 de la Constitution de 1948).

[11] Loi n°71-561 du 13 juillet 1971 relative aux conventions collectives de travail.

[12] A titre de comparaison, les accords de 1955 présentent, tant en termes de contenus que de temporalités, une relative similitude avec ceux conclu par le groupe Fiat en juillet de la même année pour ses établissements de Turin.

[13] A cette époque, les organes de représentation du personnel sur les lieux de travail (délégués du personnel et comité d'entreprise) ne se sont pas encore vu reconnaitre de pouvoir de négociation. En d'autres termes et selon les contextes, ces négociations décentralisées se réalisent dans une certaine « informalité » avec le soutien d'une ou de plusieurs organisations syndicales.

développer même si elle peine à s'imposer sur les lieux de travail. Lorsqu'elles existent, ces négociations portent essentiellement sur des éléments de rémunération sans toutefois lier ceux-ci aux conditions et à l'organisation du travail qui apparaissent comme des domaines réservés aux directions d'entreprise.

Ce n'est finalement que progressivement que vont s'imposer les négociations interprofessionnelles et celles menées au niveau de la branche qui sont perçues comme une forme de délégation de l'État aux partenaires sociaux sur la question du travail. A partir des années 1970, vont donc se généraliser les négociations interprofessionnelles. Elles portent essentiellement sur des problématiques socio-économiques. On peut ici penser aux questions des retraites complémentaires, de l'indemnisation du chômage et de plus en plus - notamment au début des années 1980 - sur la sécurité de l'emploi dans un contexte de forte dégradation du marché du travail. Transposés dans la loi, ces accords sont illustratifs d'un procédé spécifique – hybride – de coproduction des normes : la loi négociée. Il s'agit là d'un mécanisme de légitimation conventionnelle – compromis atteint par le jeu de la négociation entre partenaires sociaux – d'une loi avant même son adoption (Supiot, 1996)[14].

Bien que formalisée dans la loi de 1971, la négociation décentralisée peine à s'imposer dans le système des relations professionnelles. Trois explications peuvent être avancées. La première tient à la jeunesse de la présence institutionnelle du syndicat. La seconde renvoie davantage aux réticences du patronat à reconnaitre les syndicats comme leurs interlocuteurs dans les entreprises. Les stratégies d'évitement sont fréquentes. Elles visent à préférer l'ouverture d'un dialogue avec les représentants élus du personnel (délégués et/ou comités d'entreprise), formellement dépourvus de pouvoir de négociation, à une confrontation avec les représentants des organisations syndicales (délégués syndicaux ou sections syndicales). D'une manière générale, le patronat est majoritairement hostile à l'instauration d'un système régulier de négociation avec les syndicats (Weber, 1991). La troisième explication repose sur la nature d'un syndicalisme qui privilégie la lutte et la mobilisation (Jobert, Saglio, 2004) à l'affirmation, à travers la négociation, de leur capacité à peser sur les décisions des entreprises (Reynaud, 1978).

3. La relance de la négociation décentralisée

Malgré ses vicissitudes, le système de négociation collective est structuré jusqu'au début des années 1980 en forte cohérence avec la hiérarchie des normes. Le cadre législatif établit les règles du jeu en rendant possibles la tenue de négociations entre partenaires sociaux aux

[14] C'est ce même mécanisme qui sera ensuite utilisé dans la mise en œuvre des principales réformes de la négociation collective avant d'être consacré par une loi de 2004.

niveaux interprofessionnel, de branche et d'entreprise. Aucune dérogation n'est admise à l'exception des accords plus favorables aux salariés[15]. Mais ces principes sont déstabilisés par l'adoption des lois Auroux en 1982. Cet ensemble de dispositions législatives désapprouvé par le patronat mais soutenu par une partie des organisations syndicales[16] avait pour but de faire entrer la démocratie sociale dans les relations de travail (Bisignano, Denis, Dupuy, Mias, 2018). Il s'agissait alors de créer les conditions du développement de la citoyenneté dans les entreprises, et par-delà, la possibilité d'un partage du pouvoir sur les lieux de travail. Schématiquement, la loi entendait agir sur trois points : affirmer le droit d'expression individuel sur les conditions de travail, renforcer les institutions représentatives élues et développer la négociation collective. La finalité du dessein gouvernemental était de « *confier à la négociation et au contrat l'organisation des relations de travail* ». L'ambition était alors de faire de la négociation collective le mode ordinaire et légitime de régulation des rapports sociaux au travail en insufflant une culture du compromis en rupture avec une tradition largement réfractaire aux pratiques de concessions réciproques (Le Goff, 2003). Les lois Auroux entendent ainsi modifier le rapport entre la production législative et contractuelle des normes sur le travail pour faire pencher la balance en faveur de la négociation collective, c'est-à-dire d'un droit négocié plutôt d'un droit imposé (Supiot, 1983), même si c'est bien le législateur qui impose ce changement de paradigme.

C'est dans cet objectif que va être renforcée la représentation des salariés sur les lieux de travail autour des trois organes existants que sont les délégués du personnel (créés en 1936), les comités d'entreprise (1945) et les délégués syndicaux d'entreprise (1968). L'idée était surtout d'agir sur la représentation dans les petites et moyennes entreprises tout en essayant d'augmenter la présence syndicale sur les lieux de travail par l'implantation de sections syndicales dans les entreprises de moins de 50 salariés. Un autre objectif de la loi était donc de renforcer la présence syndicale sur les lieux de travail[17].

Dans l'esprit du législateur, ces éléments doivent concourir à créer les conditions favorables à la relance et à la systématisation de la négociation. Ce « paquet » législatif prévoit en outre l'instauration d'une obligation annuelle (ou pluriannuelle) à négocier au niveau des branches et de l'entreprise. L'État impose ainsi la négociation comme moyen privilégié de régulation des conflits collectifs du travail en établissant les niveaux pertinents, les temporalités et les thèmes. La négociation décentralisée doit ainsi portée sur les salaires et le temps de travail (sa durée comme son aménagement).

[15] Le principe de faveur déjà évoqué est formalisé en 1973.

[16] FO étant réservée sur la décentralisation de la négociation collective et hostile à l'introduction d'un droit d'expression qui risquait de contourner les organisations syndicales.

[17] Cet objectif ne sera pas atteint. Les données disponibles font état d'un recul : 60,4% en 1981, 55% en 1985, 48% en 1989. Pour cette dernière année, la moitié des salariés travaillant dans des entreprises de moins de 50 salariés ne bénéficient d'aucune représentation du personnel (Bélier, 1990).

Mais parallèlement, la loi aménage la possibilité de conclure des accords dérogatoires aux normes supérieures[18]. Il s'agit d'une brèche ouverte dans un système définit jusqu'alors par la hiérarchie des normes et le principe de faveur. En fait la loi clarifie les relations entre l'État et les partenaires sociaux. Le premier par le biais de la loi établit des principes généraux et renvoie aux partenaires sociaux la question de la détermination des modalités d'application de ces principes en mettant toutefois l'accent sur la nécessité de tenir compte dans la négociation de la situation spécifique des entreprises. La réforme de 1982 a ainsi conduit à une forme d'autonomisation de la négociation décentralisée à l'égard de la loi et des contrats collectifs nationaux. L'État donne ainsi naissance à un cadre où le barycentre de l'activité de négociation se déplace vers l'entreprise. Le patronat, traditionnellement circonspect à considérer l'acteur syndical comme son interlocuteur sur les lieux de travail, va progressivement se montrer plus favorable aux pratiques de dialogue social - et à la conclusion d'accords – à ce niveau. Ceci se vérifie d'autant que des éléments de contexte pèsent sur le rapport de force au niveau de l'entreprise. Les difficultés que traversent les organisations syndicales (recul du nombre d'adhérents, baisse du taux de syndicalisation, etc.), l'absence de représentation dans des entreprises de petites dimensions, le renforcement de la concurrence internationale comme le contexte de crise économique et ses conséquences sur l'emploi (flexibilité, plans sociaux, chômage en hausse, etc.) comptent parmi les facteurs susceptibles de déstabiliser, au profit des employeurs, les contenus et finalités de la négociation. En d'autres termes, le processus de décentralisation de la négociation qui devait consacrer la coproduction des normes sur la relation de travail risque de se muer en une forme d'acceptation/validation de décisions managériales (Bévort, Jobert, 2011). Toutes proportions gardées, c'est à un processus similaire, au moins dans ses *modus operandi*, que l'on assiste plus près de nous depuis l'adoption de la loi travail et des ordonnances dites Macron, dernière étape en date de la refonte des relations professionnelles au profit de la négociation décentralisée.

4. L'élargissement de la négociation décentralisée

La forte incitation au dialogue social corrélée à la négociation obligation va entraîner un regain d'accords collectifs tant au niveau des branches professionnelles que dans les entreprises. La question des salaires constitue, c'est un invariant, le premier objet de négociation même si les accords sur l'organisation du temps travail vont se multiplier au moment du passage aux 35 heures[19]. A ce stade, deux remarques s'imposent. Premièrement, ce dynamisme de la négociation s'opère dans un cadre dirigé/coordonné et n'est donc pas le seul fait de la volonté

[18] Précisions que la possibilité des accord dérogatoires reste encadrée par un certain nombre de garantie dont le droit d'opposition (Freyssinet).
[19] Loi n°1998-461 du 13 juin 1998 et loi 2000-37 du 19 janvier 2000.

des acteurs des relations professionnelles. C'est l'État qui décide de s'appuyer sur la négociation, de déléguer en quelque sorte, la mise en pratique de la réduction de l'horaire hebdomadaire de travail. Dans ce cadre, le recours à la négociation peut représenter un instrument à la fois de légitimation sociale de la réforme et d'aménagements de compromis permettant aux employeurs d'aménager la réduction du temps de travail en fonction de leurs propres exigences. L'occasion des lois Aubry s'inscrit donc dans une sorte de *continuum* qui fait de la négociation le moyen d'atteindre des objectifs fixés par le législateur tout en minimisant l'impact pour les entreprises. Deuxièmement, la plupart des accords conclus ne portent pas exclusivement sur l'aménagement du temps de travail. Ils touchent aussi aux questions de l'emploi, de l'organisation et de la flexibilisation du travail ainsi qu'au salaire pris sous l'angle de la modération salariale. Cette dernière débutée dans les années 1980, s'est accentuée à la fin des années 1990 avec la mise en place de la RTT qui s'est accompagnée d'accords de modération salariale[20] (Richevaux, 2001 ; Desplatz *et al.*, 2003).

Si le nombre d'accords sur le temps de travail diminue sensiblement après la mise en place des 35 heures, la loi du 19 février 2001 ajoute un thème à la négociation annuelle obligatoire (Jobert, Saglio, 2004) : celui de l'épargne salariale. L'objectif du gouvernement était alors d'agir à la hausse sur « *la rémunération globale du travail sans fragiliser les entreprises* » (Foucauld, Balligand, 2000). En d'autres termes, ce dispositif entend favoriser la rémunération des travailleurs sans recourir à des augmentations de salaires[21]. Pour l'État, l'épargne salariale est une composante à part entière de la politique salariale surtout dans un contexte de décentralisation de la négociation. La négociation sur l'épargne salariale revient pour les salariés à obtenir des compléments de salaire. Pour les employeurs l'intérêt est multiple dans la mesure où elle permet des stratégies d'évitement quant à l'augmentation des salaires directs mais aussi en raison des exonérations sociales et fiscales accordées par l'État. Mais l'épargne salariale est un facteur d'individualisation et de diversification de la rémunération du travail. Ce qui est impacté à travers l'obligation de négocier, c'est le partage de la valeur ajoutée au détriment des salaires (directs et indirects) (Lechevalier, 2001) et par-delà la nature de la relation salariale. La participation comme l'intéressement lient aux résultats de l'entreprise des éléments de rémunération. Ces derniers sont donc dépendants de la conjoncture à la différence du salaire qui est attaché au contrat de travail. Qui plus est, la négociation place les salariés en

[20] Pour ne prendre que cet exemple, le bilan annuel de la négociation collective du ministère du travail met l'accent sur la présence dans 33 accords de branche de clauses de « *gel des augmentations salariales* » ou *de* « *modération salariale* » pour des durées moyennes respectives de 1 à 4 ans et de 2 à 3 ans. Qui plus est, gel et modération s'appliquent dans certains cas aux éléments accessoires du salaires comme le gel des primes d'ancienneté.

[21] L'épargne salariale englobe les dispositifs dits de « participation » et « d'intéressement » aux résultats de l'entreprise. Ils viennent se greffer au plan épargne entreprise créé en 1986 pour alimenter un portefeuille de valeurs mobilières.

« porte-à-faux » dans la mesure où ils ont objectivement intérêt à adhérer aux décisions managériales censées améliorer la performance de l'entreprise[22].

Si le périmètre de la négociation collective sur les conditions de travail et les salaires s'élargit, son intensité reste fortement déterminée par l'orientation des politiques publiques et les mécanismes de la négociation obligatoire. En conséquence, l'une des caractéristiques du système français est l'absence de véritable autonomie des partenaires sociaux à la différence de ce que l'on observe dans d'autres pays européens. Si la logique qui s'affirme depuis les années 1980 est bien celle d'une plus grande contractualisation dans la régulation des questions sociales, celle-ci ne s'est jusqu'alors pas traduite par une rupture à l'égard de la hiérarchie qui prévaut dans la production des normes sur le travail. Pourtant, le début des années 2000 semble marqué par une inflexion repérable d'une part dans les positions des partenaires sociaux et d'autre part à l'échelle européenne. En interne, cette tendance ressort de la position commune signée par les partenaires sociaux le 16 juillet 2001 avec la volonté de relancer le dialogue social[23] (Lyon-Caen, 2003 ; Mazeaud, 2003). Comme le souligne Alain Supiot, (2003), le processus de contractualisation du système de relations professionnelles n'est pas sans risque pour le statut et les protections des salariés. Or le renforcement de la place et du rôle de la négociation – et *in primis* de la négociation décentralisée – est susceptible de conférer à la pratique contractuelle un poids au moins aussi important que la pratique législative dans la production des normes sur le travail et ainsi conduire à la remise en cause de certains droits inscrits dans la loi. L'idée des partenaires sociaux est d'exploiter les potentialités offertes par la négociation pour la réglementation du travail. A l'échelle européenne, cette orientation n'est en rien une originalité dans la mesure où elle rejoint la voix emprunter dans d'autres pays. Depuis le début des années 2000, la question du rôle des partenaires sociaux dans l'élaboration des règles sociales figure dans l'agenda social européen. A titre d'illustration, le protocole social annexé au traité de Maastricht avait déjà formalisé le dialogue social et renforcé le rôle des partenaires sociaux dans la construction des normes sociales[24].

Quoiqu'il en soit, le système français ne reconnait pas d'autonomie collective aux acteurs de relations professionnelles, c'est-à-dire de véritable capacité à s'autoréguler pour produire des normes sur le travail comme cela peut être le cas en Allemagne ou en Italie. C'est en effet toujours à l'État que revient la faculté de réglementer les questions sociales – et notamment le

[22] Un dernier élément d'analyse tient aux inégalités existantes entre entreprises et secteurs d'activité. Classiquement, ces dispositifs sont assez marginaux dans les entreprises de petites dimensions et ce malgré les plans d'épargne interentreprises à l'échelle d'une branche d'activité ou d'un territoire.

[23] La position commune de 2001 sur « *les voies et moyens de l'approfondissement de la négociation collective* » reprend l'orientation déjà affichée dans l'accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995. Elle préfigure également en partie la réforme de 2004.

[24] Au regard de la réglementation de l'Union européenne, il est possible de procéder à la transposition de directives européenne par voie contractuelle et donc par la négociation. Concrètement, cela signifie que les partenaires sociaux ont potentiellement la faculté de « faire » la loi.

champ d'intervention des partenaires sociaux – comme celle d'encadrer le droit du travail et le droit syndical. En d'autres termes, la loi continue de prévaloir sur la négociation collective et, comme nous l'avons dit plus avant, l'élargissement de la négociation (de ses niveaux et de ses thèmes) s'explique par la volonté du législateur et non par une autonomisation des acteurs de la négociation (Antonmattei, 2003).

5. La modernisation du dialogue social

L'intention de la réforme de 2004[25] est de franchir une étape supplémentaire dans la décentralisation de la négociation en « *instituant de nouvelles marges d'autonomie dans les rapports entre les accords d'entreprise et les accords de branches ou interprofessionnels* ». Cette orientation est notamment justifiée par la nécessité d'adapter la production des règles sur le travail en tenant compte des exigences d'entreprises de plus en plus confrontées à la concurrence internationale. Il s'agit donc de déplacer progressivement le centre de gravité du système des relations professionnelles de la branche vers l'entreprise au risque de voir la négociation d'entreprise créer des écarts (et des inégalités) de plus en plus importants entre travailleurs, d'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre. En légiférant sur la négociation d'accords dérogatoires, la loi de 2004 entend doter la négociation d'entreprise de la faculté de déroger aux normes hiérarchiquement supérieures à travers un aménagement du principe de faveur. En d'autres termes, est ouverte la possibilité de déroger *in pejus* aux dispositions des contrats collectifs nationaux sauf si ceux-ci le précisent expressément. Précisons à ce stade que les questions relatives aux minima salariaux et aux classifications ne peuvent faire l'objet d'accords dérogatoires[26]. L'abondante littérature académique, notamment juridique, met l'accent sur le potentiel bouleversement apporté par la loi au droit de la négociation collective (Langlois, 2004) et pointe un risque de « *dislocation de la totalité de l'édifice conventionnel* » (Souriac, 2004, p. 585) à même de conduire à une détérioration des conditions de travail des salariés relevant d'une même branche professionnelle (Pelissier *et al.*, 2006). Mais comme le concluait le rapport d'évaluation de la loi (Mériaux *et al.*, 2008), « *la révolution annoncée n'a pas eu lieu* » (p. 6) car selon les bilans annuels (2005 et 2006) sur la négociation collective produites par le ministère de l'emploi, aucun accord dérogatoire d'entreprise n'a été conclu. Malgré l'échec de la réforme, c'est le sens porté par celle-ci qui doit retenir l'attention : la place grandissante accordée à la négociation décentralisée sous- tendue par la prise en compte des problématiques productives de entreprises, l'amoindrissement de la hiérarchie des normes et la facilitation – sinon l'encouragement – à la conclusion

[25] Loi du 4 mai 2004 relative à la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises.
[26] S'ajoutent à la liste des dérogations les garanties collectives de protection sociale complémentaire et la mutualisation des fonds de la formation professionnelle.

d'accords d'entreprise dérogatoires aux conventions collectives. D'un point de vue analytique, la finalité de la loi n'était pas seulement de franchir une nouvelle étape dans la décentralisation de la négociation mais aussi de poursuivre un mécanisme de nivellement des niveaux de négociation. C'est notamment ce qui s'est produit à l'occasion des négociations menées sur la réduction du temps de travail. Même si la possibilité de négocier des accords dérogatoires n'a pas (ou peu) été exploitée par les entreprises, son introduction agrandit la brèche déjà ouverte par les lois Auroux dans le principe de faveur et plus généralement dans un système qui garantissait une relative égalité de traitement entre tous les travailleurs, ne serait-ce qu'à l'échelle des branches professionnelles. La dynamique de déstabilisation de la hiérarchie des normes se poursuivra à l'occasion de la réforme de 2008[27] qui entérine la « supplétivité » de la convention collective de branche par rapport à l'accord d'entreprise (Jobert, 2010). Si cette inversion des normes n'est pas généralisée, elle marque la primauté des accords négociés dans l'entreprise sur les contrats collectifs nationaux pour un certain nombre de thématiques identifiée par la loi. Ainsi des dispositions défavorables aux salariés négociées sur les lieux de travail peuvent déroger aux accords de branche en ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, le contingent d'heures supplémentaires, les conventions de forfait et le compte épargne-temps. De ce fait, la négociation décentralisée est formellement autorisée à adapter les dispositions des conventions collectives en fonction du contexte particulier des entreprises. Cette réforme intervient dans un moment où la perte de vitesse du mouvement syndical s'accentue (chute du taux de syndicalisation, désaffection pour les élections professionnelles). Le politique se saisit alors de la question de la légitimité des acteurs de la négociation et par-delà de celle des accords dans un contexte de décentralisation accrue de la négociation. L'action publique dépoussière la thématique de la démocratie sociale afin de mettre en œuvre une refonte du système des relations professionnelles. Pour cela, la loi de 2008 prend appui sur une position communes relative à la « Représentativité, au développement du dialogue social et au financement du syndicalisme » (2007)[28]. Dans ses grandes lignes, la réforme attache la représentativité syndicale à l'audience obtenue lors des élections professionnelles (seul de 10% des suffrages exprimés) et fixe de nouvelles règles relatives à la validité des accords collectifs (s'ils sont signés par ou plusieurs organisations syndicales qui ont obtenu au minimum 30% des voix aux élections professionnelles). Enfin, elle apporte sa pierre à l'édifice de la négociation décentralisée en permettant aux accords d'entreprise de déterminer les relations de travail (organisation du travail, gestion des temps, éléments de rémunération) au plus près du terrain. Comme le fait remarquer Dominique Andolfatto (2014), cette conception de la démocratie

[27] Loi 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.

[28] Seules quatre des huit organisations présentes adhèrent à ce texte (le Medef et la Cgpme du côté patronal, la Cgt et la Cfdt du côté syndical. La Force ouvrière est la plus opposée à cette réforme qu'elle analyse comme un recul de la liberté syndicale et du droit de négociation (cf. Compte rendu du 22ème Congrès confédéral, 14-18 février 2011).

sociale renvoie à une vision libérale des relations professionnelles qui vient à la rencontre des attentes des employeurs et de certaines organisations syndicales comme la CFDT. La mue du système de relations professionnelle organisée en 2008 (puis en 2014[29]), doit être analysée comme une accélération dans une évolution plus globale débutée en 1982.

Le 14 juin 2013, la loi de sécurisation de l'emploi[30] marque une nouvelle étape de ce processus en combinant réforme du travail et renforcement de la négociation décentralisée. Littéralement, la réforme devait permettre de répondre aux problèmes conjoncturels des entreprises et préserver l'emploi en agissant sur la sécurisation des parcours par la création de nouveaux droits individuels. Elle fait suite à un accord national interprofessionnel (du 11 janvier 2013), non signé par la CGT et FO, dessinant un « *nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés* ». Cet ANI peut être analysé comme un accord « donnant-donnant » c'est-à-dire caractérisé par des concessions mutuelles des partenaires sociaux : sécurisation *versus* adaptation et négociation des mutations économiques au sein des entreprises. La plus grande attention portée aux contraintes économiques des entreprises et la promotion de la sécurisation des parcours chère à la CFDT (Scalvinoni, 2019) conduit inévitablement à établir une continuité là où la loi permet des ruptures. L'amélioration des conditions des salariés sur le marché du travail revient donc à transformer la conception du droit du travail, et plus généralement des protections des salariés, pour en faire un droit de l'individu sur et pour le marché du travail (Peskine *et al.*, 2012). Corrélativement, un autre aspect de la réforme tient dans la création des accords de maintien de l'emploi. Ces dispositifs, limités dans le temps et négociés au sein d'entreprises confrontées à des difficultés économiques, prévoient, en contrepartie de l'engagement de l'employeur de maintenir le niveau d'emploi, la possibilité de moduler la durée du travail, son organisation et la rémunération des travailleurs. Ces accords permettent de déroger (pendant deux ans puis cinq ans à compte de 2015) aux normes et garanties qui encadrent la relation de travail. Si la conclusion de tels accords est soumise à la négociation, le contexte de cette dernière – et les menaces pour l'emploi – pèse nécessairement sur les stratégies des représentants des salariés. En tout état de cause, les difficultés conjoncturelles des entreprises se suffisent à justifier une dégradation des conditions de travail et une modération – voire une baisse – de la rémunération du travail. A titre d'exemple, entre juillet 2013 et mars 2015, dix accords ont été recensés par le ministère du travail[31]. L'intégralité de ces accords prévoyait des dispositions défavorables aux salariés en termes de rémunération (et 80% sur le temps de travail). Dans 60% des cas, les dispositions négociées en la matière établissaient un gel des salaires mensuels combiné à une augmentation du temps de travail et

[29] Loi n°2014-588 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.
[30] Loi n°2013-504.
[31] Ministère du travail, 2015, *Bilan de loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 au 3 avril 2015.*

donc à une baisse du salaire horaire. 30% des accords fixaient une baisse des salaires mensuels et/ou la suppression de certaines primes. Enfin, dans 10% des cas l'effort salarial était consenti à travers une baisse du taux de majoration des heures supplémentaires.

Cette réforme s'inscrit dans un projet plus large qui trouvera une concrétisation en 2016 avec l'adoption de la loi Travail.

6. Les réformes du travail de 2016-2017 : vers un changement de paradigme ?

Ce que l'on désigne sous l'appellation générique de réforme du travail renvoie à un ensemble de dispositions adoptées entre août 2016 et septembre 2017. La première pierre de ce nouvel édifice est posée à l'occasion de la loi du 8 août 2016 (Loi El Khomri) relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Elle est complétée par une série de cinq ordonnances[32]. Ces évolutions normatives modifient en profondeur le droit du travail pour dessiner les contours d'un nouveau modèle social.

6.1. Retour sur quelques éléments de contexte

Comme nous l'avons exprimé à diverses reprises dans ce rapport, il serait erroné de lire cette séquence de réformes comme l'expression d'une rupture profonde. Il convient davantage de l'analyser comme la manifestation, le point d'orgue, – au moins temporairement – d'une logique bien antérieure. L'approche socio-historique a en effet montré la cohérence de ce projet, indépendamment de la couleur politique des majorités gouvernantes, depuis le début des années 1980. En d'autres termes, les réformes du travail et de la négociation collective promues au cours de ces quatre dernières décennies ont soigneusement posé les jalons d'une lente transformation du rapport salarial capitaliste et des protections collectives érigées par la loi, les luttes et/ou la négociation. Le tournant des années 1980 sera décisif en ce que la réforme Auroux institutionnalise la négociation décentralisée et surtout la possibilité – certes alors strictement encadrée – de déroger aux dispositions des contrats collectifs nationaux. Ce faisant, en plaçant l'entreprise au centre du jeu par le biais de la négociation obligatoire, la loi participe du processus de réhabilitation sociale de l'entreprise (Bec, 2007) et contribue à la construction d'une représentation nouvelle de celle-ci. Dépouillée de son caractère d'exploitation du travail et des travailleurs, elle est présentée par la *doxa* comme une organisation vertueuse, moderne

[32] Il s'agit des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au renforcement de la négociation collective ; à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise ; à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail ; au cadre de la négociation collective et à la prévention et à la prise en compte des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels et au compte professionnel de prévention.

et finalement incontournable dans la résolution des problématiques socio-économiques qui frappent les pays occidentaux depuis la crise de la société industrielle et du compromis fordiste. L'entreprise est donc projetée sur le devant de la scène politique, économique et sociale jusqu'à devenir l'alpha et l'oméga des politiques publiques en matière de travail, d'emploi et de protection sociale. Dans ces conditions, la vision symbolique du travail et surtout du lieu où il s'organise doit servir son adaptation permanente, sa capacité à réagir aux crises conjoncturelles, la flexibilisation du travail et de la main-d'œuvre. Dans cette acception, les normes du travail (protections et garanties) sont perçues comme des freins. Au cours des années 1990 et 2000, nombreux sont les rapports publics qui mettent en avant la complexité, la rigidité et/ou l'inadaptation du code du travail au monde moderne (voir sur ce point Willemez, 2020). C'est la raison pour laquelle, toutes les initiatives conduites depuis près de quatre décennies en matière de réforme du système des relations professionnelles et du travail se fondent sur des politiques de dérégulation des normes existantes et de rapprochement à l'entreprise. Sur le plan du travail, la diffusion des formes particulières d'emploi, la fin de l'autorisation administrative de licenciement, l'élargissement des possibilités de rupture du contrat de travail, l'ensemble des mesures concourants à l'individualisation de la relation de travail sont quelques exemples saillants de ce processus. Sur le plan des relations professionnelles, la prévalence du dialogue social, les dérogations possibles aux conventions collectives, la remise en cause du principe de faveur comme la politique de décentralisation de la négociation comptent parmi les éléments visant à faire de l'entreprise le niveau pertinent de production des accords de régulation du travail et, ce faisant, de l'affaiblissement de la loi au profit des sources conventionnelles. La loi El Khomri comme les ordonnances de 2017 poursuivent donc cette mue du travail et plus encore de la relation salariale (Amable, Palombarini, 2017).

Les ordonnances Macron, de quoi parle-t-on ?

La **première ordonnance** (n°2017-1385) vise au *renforcement de la négociation collective*. Elle réforme tout d'abord l'articulation entre les conventions collectives de branche et les accords d'entreprise pour poser le principe de la primauté de l'accord d'entreprise. Elle vise ensuite à la création d'un accord de performance collective permettant aux entreprises de déroger à la durée du travail, aux rémunérations et aux conditions de mobilité des travailleurs pour répondre aux nécessités de fonctionnement de l'organisation. Elle modifie enfin les conditions de négociation des accords d'entreprise afin de généraliser la négociation à ce niveau. Elle prévoit notamment des modalités de négociation dans les entreprises en l'absence de délégué syndical et assouplie les règles permettant aux employeurs de valider un accord par voie référendaire.

La **seconde ordonnance** (n°2017-1386) intervient sur l'*organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et le renforcement des responsabilités syndicales.* Elle crée une instance unique, le comité social et économique (CSE), en substitution des délégués du personnel, du comité d'entreprise et du CHSCT dans toutes les entreprises de plus de 11 salariés. Dans les entreprises dont l'effectif est compris entre 11 et 50 salariés, le CSE remplit les fonctions exercées dans l'ancienne architecture par les délégués du personnel.

La **troisième ordonnance** (n°2017-1387) relative à la *prévisibilité et au respect du principe de sécurité juridique dans les relations de travail* fixe un barème aux indemnités accordées en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse, donne naissance à une forme de rupture conventionnelle collective pour faciliter les départs volontaires négociés dans le cadre d'un accord d'entreprise et autorise les entreprises à déroger aux règles de recours au contrat à durée déterminée, au travail temporaire et au contrat de chantier.

La **quatrième ordonnance** (n°2017-1388) portant diverses *mesures relatives au cadre de la négociation collective* regroupe des dispositions techniques sur l'extension et l'élargissement des accords de branche ainsi qu'au fonctionnement du fonds paritaire de financement du dialogue social.

La **cinquième ordonnance** (n°2017-1389) relative à la *prévention et à la prise en compte des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels et au compte professionnel de prévention*. Cette dernière mesure prévoit le remplacement du compte personnel de prévention de pénibilité par le compte professionnel de prévention et la reconnaissance de six facteurs de risque (contre dix auparavant) susceptibles d'ouvrir des droits aux salariés.

6.2. La (ré)articulation des niveaux de la négociation : la primauté des accords d'entreprise

Si l'on s'en tient aux intentions de l'exécutif, la réforme entend renforcer les modalités de la négociation sur les lieux de travail pour donner davantage d'autonomie à la négociation décentralisée. Partant, il s'est agi de réarticuler les niveaux de la négociation collective que l'on peut lire comme une répartition des compétences entre les niveaux et les acteurs de la négociation. L'idée est de sortir de la logique de la dérogation – des accords dérogatoires – pour créer une autonomie entre la négociation de branche et celle d'entreprise.

De manière schématique, trois grands ensembles de négociation sont distingués. Le premier concerne les « domaines réservés » pour lesquels prévaut la négociation de branche. Treize thèmes sont ainsi identifiés[33] (contre six dans la loi Travail de 2016). On pourrait donc *a priori*

[33] La convention collective s'impose aux accords d'entreprise sur la définition des salaires *minima* hiérarchiques, les classifications professionnelles, la mutualisation des fonds de financement du paritarisme, la mutualisation des

être tenté de voir dans ces dispositions un renforcement des branches professionnelles. En réalité, ce dernier apparait en trompe l'œil car cet élargissement des thématiques traduit d'une part une ouverture à la négociation de thématiques relevant auparavant de l'ordre public social (et donc de la loi), et, d'autre part, les conventions collectives ne peuvent plus « verrouiller » certaines thématiques pour s'en réserver la négociation. Elles peuvent au mieux prévoir des clauses impératives qui devront être respectées par la négociation d'entreprise, avec l'obligation pour cette dernière d'établir des « garanties au moins équivalentes ». Autrement dit, lorsqu'un accord d'entreprise fixe des dispositions « au moins équivalentes », il prévaut sur l'accord de branche. Cette formulation qui se substitue au principe de faveur (et aux « dispositions plus favorables ») n'est pas sans poser un certain nombre de questions et notamment celle de la mesure et/ou de l'appréciation de l'équivalence de ces garanties. On peut en conséquence lire dans cette nouvelle formule une forme de dérogation à la prévalence des conventions collectives. Le second ensemble regroupe quatre domaines[34] dont la branche peut se saisir de manière facultative. En dehors de ces deux blocs de compétences, l'accord d'entreprise prévaut sur les dispositions des conventions collectives. De ce fait, des dispositions défavorables aux travailleurs peuvent donc être négociées entreprise par entreprise. Sur la question des éléments de rémunération accessoires par exemple, rien n'interdit l'abaissement d'une prime voire sa disparition et ce, sans contrepartie. Dans la nouvelle architecture dessinée par la réforme, la question n'est plus de savoir si un accord d'entreprise est conforme à la convention collective quant plutôt dans quelles situations un tel accord peut s'appliquer.

6.3. Une inversion de la hiérarchie des normes

On l'a vu, la loi Travail et les ordonnances de 2017 modifient les rapports entre la loi et la négociation collective. Pour les promoteurs de la réforme, l'objectif est de favoriser la négociation, et notamment la négociation décentralisée, pour transformer la société à travers la promotion du dialogue social entre travailleurs et employeurs sur les lieux de travail. Dans ce dessein, le rôle de la loi est limité à garantir l'ordre public social obligatoire au profit de l'espace de régulation dévolu à la négociation. Les conventions collectives demeurent le pivot du socle commun de droits applicables aux salariés tandis que l'accord d'entreprise acquiert un rôle de régulation prioritaire des relations de travail, adaptée en fonction des contextes locaux

fonds de la formation professionnelle, les garanties collectives complémentaires (prise en charge de risques sociaux), la durée du travail, les mesures relatives aux contrats à durée déterminée ou temporaire, les contrats à durée indéterminée dits de chantier, l'égalité professionnelle, les conditions et durées du renouvellement des périodes d'essai du contrat à durée indéterminée, les modalités de poursuite d'un contrat de travail passé entre deux prestataires, les cas de mise à disposition temporaire d'un salarié auprès d'une entreprise utilisatrice et la rémunération minimale des salariés en cas de portage salariale.

[34] La prévention de l'exposition aux facteurs de pénibilité, l'insertion et le maintien dans l'emploi des salariés handicapés, les conditions de désignation des délégués syndicaux et les primes pour travaux dangereux ou insalubres.

spécifiques. Si la loi Travail consacrait le primat des accords d'entreprise à travers notamment les possibilités de déroger aux normes collectives (durée du travail, heures supplémentaires, etc.), les ordonnances vont plus loin. Elles instituent une inversion dans la hiérarchie des normes en donnant davantage de poids aux employeurs dans le dialogue social sur les lieux de travail et en érodant les garanties des salariés contre les licenciements et la précarité (Bourdeau *et al.*, 2020). On est ici dans un changement de paradigme dans la mesure où la négociation n'est plus un supplétif ou une dérogation à la loi mais bien un instrument de renforcement de la régulation conventionnelle du travail.

La hiérarchie des normes se voulait un moyen de garantir une égalité - préservée des rapports de force – pour les salariés. L'impossibilité de s'en départir si ce n'est pour améliorer le sort des travailleurs en faisait un mécanisme tutélaire. Mais l'affirmation de la promotion et de la défense des intérêts des entreprises, qui constitue la toile de fond du dernier cycle de réformes, oblige à une production normative de proximité ou à l'adaptation des normes existantes au contexte socio-économique des organisations productives. Dans cette logique, la loi, et dans une certaine mesure la négociation de branche, semblent voir leur champ d'action se retreindre à la préservation d'un socle minimal de protection (Le Goff, 2020). La remise en cause du principe de faveur combiné au renversement de la hiérarchie des normes ouvre la voie à une possible particularisation de la négociation au niveau de l'entreprise. En fait, la question n'est pas tant ici d'investir ou de trancher les débats internes aux sciences juridiques pour apprécier la réalité (ou non) d'une possible inversion de la hiérarchie des normes quant plutôt de souligner le renversement logique qui s'opère. Les normes du travail (et le code du travail) paraissent aujourd'hui moins se configurer comme un outil de protection des travailleurs, mais, par le primat de l'entreprise, elles tendent à devenir un moyen pour sécuriser les entreprises et leurs performances.

6.4. La négociation d'entreprise : une flexibilité et une sécurité favorable à l'employeur

La philosophie de la réforme présuppose que l'amélioration de la situation socio-économique passe par un renforcement des capacités d'action des entreprises. En ce sens, la réforme du travail promeut la recherche d'une flexisécurité qui doit permettre de tenir ensemble la recherche de performance des entreprises et la préservation des droits des salariés. Le dialogue social apparait ainsi comme un moyen permettant à l'entreprise de s'adapter aux contraintes de son environnement. Dans cette perspective, on l'a vu, le droit du travail est appelé à accompagner ces ajustements. Mais la décentralisation de la négociation n'est pas sans soulever un certain nombre de problèmes. Ainsi, elle peine à exister dans les entreprises de petite dimension principalement en l'absence de représentants syndicaux. C'est justement pour

essayer de corriger cet état de fait que la réforme a créée de nouvelles règles destinées à conclure des accords majoritaires, ouvert la possibilité de procéder par voie référendaire et donnée compétence à d'autres instance que les syndicats pour négocier. La création du CSE s'inscrit dans ce cadre. Mais en fusionnant le comité d'entreprise, le CHSCT et les délégués du personnel dans cette unique entité tout en modifiant les règles du jeu de son fonctionnement, la réforme affecte la capacité de négociation des représentants des salariés[35]. Concomitamment, l'abandon du principe de faveur place ces derniers dans une posture défensive qui fait pencher le rapport de force dans l'entreprise en faveur des directions qui disposent ainsi de davantage d'outils pour individualiser la relation de travail, flexibiliser le travail et les rémunérations.

La possibilité de conclure des accords de performance collective (APC) en est une illustration. Ces accords se substituent aux accords de maintien dans l'emploi qui étaient prévus en cas de crise avérée pour une durée déterminée. A l'inverse, la conclusion d'APC n'est pas soumise à l'existence de difficultés économiques mais simplement pour « *répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver, ou de développer l'emploi* ». Qui plus est, ces accords peuvent être conclus pour une durée indéterminée. Ils ouvrent ainsi la possibilité aux employeurs de modifier la durée du travail, son organisation et sa distribution et/ou de modifier la rémunération (salaire de base, primes, gratifications, 13ème mois) et/ou de transformer les conditions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise[36]. Derrière ces APC, on retrouve l'idée que c'est bien la situation de l'entreprise qui sert de justification à la conclusion de l'accord et donc au renoncement d'un certain nombre de droits. Dans cette optique, les salariés et leurs représentants, par le jeu de la négociation, se trouvent de fait dans une situation de coresponsabilité de la bonne marche de l'entreprise.

L'organisation du travail fordiste privait les travailleurs de leur savoir et de toute faculté de contrôle sur leur travail et l'entreprise. L'après-fordisme essaye au contraire de mobiliser individuellement le travail en érodant les anciennes solidarités et leur pouvoir social collectif. Les réformes contemporaines du travail entendent libérer l'entreprise en même temps qu'elles font la promotion de la participation et de l'implication, alimentant ainsi une conception a-syndicale des relations de travail (Hyman *et al.*, 1995). Ces incantations à la participation individuelle comme l'individualisation des relations de travail constituent une menace pour la négociation collective et, par-delà, pour les droits des salariés. De la même façon, la précarisation et la flexibilisation du travail sont sources d'instabilité (Supiot, 1999) et de chantage (à l'emploi). D'ailleurs les taux de syndicalisation sont systématiquement plus faibles

[35] A titre d'illustration, rappelons que l'ordonnance portant création du CSE prévoit une réduction de moitié du nombre des représentants des salariés, une compression des délais de recours à l'expertise d'une personnalité extérieure à l'entreprise pour apprécier la situation de l'entreprise ou encore la possibilité pour cette dernière d'établir l'agenda social et les modalités du dialogue social.

[36] La conclusion d'un APC suppose une modification du contrat de travail. Le refus de cette modification par un salarié constitue un motif de licenciement.

chez les travailleurs temporaires ou parmi les nouvelles figures du travail indépendant. En retour, ces situations se répercutent sur la représentation organisée sur les lieux de travail avec des conséquences en ricochet sur les salaires, le temps de travail, les conditions de travail, etc.. Cette situation contribue donc à saper la contestation et à institutionnaliser, légitimer un syndicalisme « responsable » – gestionnaire – compatible avec les exigences du capitalisme contemporain (Penissat, 2013).

Chapitre 2. Retour sur les transformations du système de relations professionnelles en Italie

Comme pour nombreux autres pays européens, le système italien de négociation collective a pendant longtemps été caractérisé par une forte centralisation et une relative faiblesse, au moins jusqu'aux années 1960, du pouvoir syndical dans l'entreprise. C'est à cette période que les fortes dynamiques d'industrialisation du pays vont entraîner, à l'instar de ce que l'on peut observer dans d'autres pays, une importante mobilité de la main-d'œuvre du secteur primaire vers les secteurs secondaire et tertiaire. Or, ce que l'on désigne communément de « miracle à l'italienne » masque une situation sociale difficile marquée par une paupérisation des milieux populaires, une dégradation des conditions de travail, une répression massive des formes démocratiques d'expression syndicale dans les entreprises et des conditions salariales défavorables pour les salariés. En d'autres termes, la croissance de l'appareil productif comme les gains de productivité générés se font au moyen d'un usage intensif de la force de travail et d'une acceptation de conditions de travail dégradées sans toutefois que les travailleurs ne perçoivent en retour les fruits de cette croissance.

1. La revendication des salaires au cœur de l'action syndicale

Les luttes initiées en 1962 pour l'amélioration et l'uniformisation des salaires et des conditions de travail constituent le point de départ d'un long cycle de fortes mobilisations dont le point culminant (en 1969) conduira à la naissance en 1970 du « Statut des travailleurs »[37].

Si jusqu'alors prévalait un système de représentation syndicale dit « horizontal », c'est-à-dire des structures d'ordre territorial qui selon les divers échelons regroupaient des unités de type interprofessionnel (national, régional, territorial), à partir des années 1960 s'affirme une organisation de type « verticale » (c'est-à-dire interne aux secteurs d'activité) qui accorde un rôle prioritaire à la branche. S'amorcent progressivement des pratiques de négociation nouvelles sous l'influence de l'action des syndicats au niveau des entreprises. Sous la pression des mouvements syndicaux de base, les syndicats confédéraux avaient été les récipiendaires des revendications salariales et de la reconnaissance des droits syndicaux dans l'entreprise.

[37] Le Statut des Travailleurs (loi 300) représente le résultat le plus tangible du cycle de luttes sociales observé entre 1968 et 1970. Il rassemble les principales normes de défense des droits et des libertés des travailleurs. Il est organisé en six parties. La première regroupe un certain nombre de dispositions relatives à la protection de la liberté et à dignité des travailleurs ; la deuxième garantit la liberté syndicale ; la troisième reconnaît l'activité syndicale ; la quatrième établie une série de dispositions générales ; la cinquième fixe les normes en matière de placement tandis que la dernière partie prévoir les dispositions pénales.

Ainsi et afin de contenir les revendications émanant de la base et d'apporter une réponse aux craintes du patronat sur les conséquences pour la négociation décentralisée d'un rapport de force favorable aux organisations syndicales, sera institué un système de négociation articulée (1962) qui établit une hiérarchie entre les niveaux de la négociation (interprofessionnelle, de branche et de territoire/entreprise)[38]. Si le système de négociation paraissait bipolaire en raison d'une cohabitation entre la négociation d'entreprise et la négociation de branche, la première influençant la seconde[39], c'est bien l'expérience de la négociation d'entreprise qui constituera le moyen de généralisation, au niveau de la branche, de conditions plus favorables pour tous les travailleurs. La réaffirmation d'un leadership syndical dans les usines, qui par ailleurs conduisit à « l'automne chaud » de 1969 – point d'orgue de la contestation –, produit une augmentation considérable du niveau de la conflictualité et conduit à l'émergence de nouvelles formes de lutte syndicales, fortement réprimées par les employeurs[40].

La stratégie d'unité syndicale entre les trois confédérations (CGIL, CISL et UIL)[41] s'intensifie notablement au cours des années soixante[42] et plus encore sous la pression de la conflictualité émanant de la base en 1968-1969. Malgré les fortes et traditionnelles divisions existantes, qui reposent principalement sur les liens que les confédérations entretenaient avec les principaux partis politiques de l'époque (la C.G.I.L. avec le Parti Communiste et la C.I.S.L. avec la Démocratie Chrétienne), le mois de juillet 1972 est marqué par la conclusion du *Patto federativo*, point de départ formel de la stratégie syndicale unitaire. Par exemple, la création de la F.L.M. (fédération des travailleurs de la métallurgie) et de la F.U.L.C. (fédération des travailleurs de la chimie), fédérations intersyndicales, a comme ambition de passer des trois fédérations liées à leur confédération d'appartenance à un syndicalisme industriel unitaire dont la légitimité repose sur les conseils d'usine. Les revendications syndicales ne se limitent pas à l'amélioration du salaire et des conditions de travail dans les seules entreprises ou branches où le rapport de force est favorable, mais ont une portée plus générale. Une unité avancée au point

[38] Les rapports entre les niveaux reposaient sur des clauses de renvoi encadrant les contenus (par exemple, les primes de production), les procédures et les temporalités (période de trêve syndicale) de la négociation au niveau décentralisé. Ainsi, la négociation interprofessionnelle demeure le niveau principal. Ce système limitait de fait la capacité des mouvements syndicaux de la base à transposer des accords plus favorables conclus au niveau de l'entreprise, à l'échelle interprofessionnelle. Par ailleurs, le patronat à cette époque, était fortement opposé à toute forme de négociation au niveau décentralisé, en raison de la forte capacité de mobilisation dont faisait preuve le mouvement ouvrier.

[39] Par exemple, sur la période 1968-1970, la négociation atteint un niveau maximum de décentralisation et un niveau minimum d'institutionnalisation en raison d'une part d'une très faible coordination juridique entre les niveaux de négociation et d'autre part parce que la négociation d'entreprise s'affirme avec l'appui de certaines branches comme celle de la métallurgie. Voir Carinci F. *et alii*, 2002, Diritto del lavoro. Il diritto sindacale, 4ème édition, UTET, Turin.

[40] Accornero A., 1971, « Le lotte operaie degli anni 60 », in *Quaderni di rassegna sindacale*, n° 9, pp. 70-102; Pizzorno A., 1978, *Lotte operaie e sindacato in Italia: 1968-1972*, Il Mulino, Bologne.

[41] CGIL (Confederazione Generale Italiana del Lavoro), CISL (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori) et UIL (Unione Italiana del Lavoro).

[42] Ricci M., 1983, *La struttura organizzativa del movimento sindacale*, Cacucci, Bari.

d'être en partie organisationnelle[43]. Cette unité avancée prendra fin en 1984 en raison d'un désaccord majeur sur la politique salariale.

A partir du milieu des années 1970 s'ouvre une nouvelle phase des relations entre l'État et les acteurs des relations industrielles (organisations syndicales et patronales). C'est ce que l'on va appeler en Italie « *lo scambio politico* » (l'échange politique)[44]. Le contexte politique est alors celui du « compromis historique » entre la démocratie chrétienne et le parti communiste. Les termes de cet échange politique sont complexes car ses contenus intéressent trois acteurs distincts selon des temporalités diverses. Il doit être analysé comme un compromis donnant-donnant dans lequel l'État se fait le garant de la mise en place d'une politique de soutien à l'emploi des jeunes, à la défiscalisation partielle des cotisations sociales et à une flexibilisation de la législation du travail, les employeurs s'engagent à normaliser les relations contractuelles et à réduire modestement le temps de travail tandis que les syndicats concèdent une décélération des augmentations de salaires par le biais du système d'échelle mobile et une plus grande flexibilisation dans l'usage de la force de travail tout en acceptant de maîtriser la conflictualité. Un premier pas dans la remise en cause de la loi de 1975 sur l'échelle mobile[45] est posé dans la loi n°91/1977, qui interdit de négocier des améliorations salariales pour compenser des variations du coût de la vie plus favorables que celles prévues par les accords interprofessionnels de 1957 et 1975. C'est le congrès des 12 et 13 février 1978 réunissant à l'EUR à Rome les trois grandes confédérations syndicales qui marque le point de départ d'une stratégie unitaire (« *la svolta dell'Eur* ») d'acceptation de la modération salariale en échange d'une politique économique de soutien et de défense de l'emploi. Une stratégie qui s'exprimera en particulier dans la négociation tripartite sur le coût du travail menée entre 1983 et 1986. Cette position, qui désavoue les luttes pour le salaire dans les entreprises, en particulier des travailleurs de l'industrie, conduit à une recentralisation de l'activité syndicale qui renonce à la priorité au salaire et au maintien du contrat de travail au bénéfice de la modération salariale et de l'encouragement à la mobilité sur le marché du travail.

Le « tournant de l'Eur » inaugure une phase nouvelle des relations professionnelles. L'approfondissement de la crise économique et ses conséquences sur l'emploi (tertiarisation,

[43] Cette unité se manifeste au sein des conseils d'usine. Ces derniers font leur apparition à l'initiative de la branche de la métallurgie en 1969 dans quelques grandes usines du nord du pays, en opposition aux organisations confédérales. Le débat sur la démocratie syndicale et les instances représentatives des travailleurs dans l'entreprise a conduit à attribuer un poids majeur aux représentants de confédérations élus directement par les travailleurs et non plus désignés par les sections provinciales des différents sigles. Les délégués sont élus de manière unitaire par un groupe de travailleurs appartenant à une même unité productive (*gruppo operaio omogeneo* – groupe ouvrier homogène).

[44] Pizzorno A., 1977, « Scambio politico e identità collettiva nel conflitto di classe », in Crouch C., Pizzorno A., *Conflitti in Europa. Lotte di classe, sindacati e stato dopo il 1968*, Etas libri, Milano, 438p.; Regini M., 1985, *I dilemmi del sindacato: conflitto e partecipazione negli anni settanta e ottanta*, Il Mulino, Bologne.

[45] Le système dit de l'échelle mobile établissait un système de protection du salarie indexé sur les augmentations du coût de la vie pour juguler les effets de l'inflation sur le pouvoir d'achat.

taux du chômage élevé surtout parmi les jeunes, restructurations ponctuelles, etc.) conduisent les syndicats à inscrire davantage leur action au niveau confédéral. Ce choix stratégique se fera au détriment des formes de négociation décentralisées qui avaient caractérisé la période des années 1970. Le soutien syndical aux programmes gouvernementaux de réforme du marché du travail et de la politique salariale finit par inscrire l'action syndicale dans une « *dynamique de négociation politique* »[46] dans laquelle les syndicats, en échange d'une participation institutionnelle à la programmation économique sous la forme d'une régulation centralisée, accordent leur soutien aux forces politiques en présence. Les confédérations en choisissant un modèle de négociation hautement centralisé au niveau interprofessionnel étaient partie prenante d'une concertation qui, pour faire face à la crise économique, se proposait d'agir à la fois sur la régulation du marché du travail et sur la modération salariale. Cette pratique de la concertation à travers les concessions faites par les organisations syndicales va créer une double ligne de fracture au sein du mouvement syndical : l'un au niveau interprofessionnel, l'autre au sein même des confédérations. La centralisation des relations professionnelles prive de fait les fédérations et plus encore les délégués d'entreprise d'une partie de leurs responsabilités. Les conséquences se manifestent à deux niveaux. D'une part, les confédérations privent la négociation d'entreprise de la possibilité d'infléchir positivement le système d'indexation de l'échelle mobile pendant qu'elles s'engagent dans une démarche collaborative en matière de politique publique de l'emploi. D'autre part, au sein des organisations syndicales, l'influence de la base est réduite au profit de pratiques unitaires portées au niveau interprofessionnel. Ici, on mesure combien le contenu de la négociation est lié à son niveau et combien le choix de l'un ou l'autre de ces niveaux influe sur le fonctionnement interne des syndicats. Si à la C.I.S.L. la nouvelle orientation est assez largement admise, elle va être bien davantage conflictuelle à la C.G.I.L. Ainsi, « l'échange politique » voit se lézarder l'unité syndicale. Au cours de l'année 1983, les divisions entre les différents courants de la C.G.I.L. s'amplifient à propos de l'assouplissement des échelons de l'indexation des salaires[47]. Cela conduira la confédération à se départir de la stratégie syndicale unitaire et à ne pas signer l'accord interprofessionnel de 1984 (dit Accord de la Saint-Valentin) qui entend prolonger les concessions syndicales en matière de modération salariale. Ce premier « accord séparé », immédiatement traduit en décret, signe la fin de l'unité syndicale tant au niveau confédéral qu'au niveau de la branche de la métallurgie. A partir de ce moment, cette dernière affichera une unité d'action et non plus une unité de revendication (Bisignano, 2014).

[46] Jobert A., 1995, « Emploi et formation en Italie : le rôle des régions et des organisations professionnelles », *in* Jobert A., Marry C., Tanguy L., *Education et travail en Grande-Bretagne, Allemagne et Italie,* Armand Colin, Paris, p. 279.

[47] L'art. 13 précise que la négociation d'entreprise ne pourra pas avoir pour objet des dispositions déjà définies par d'autres niveaux de négociation. En fixant le niveau maximal des augmentations salariales dans le cadre des renouvellements des contrats collectifs de branche, il sera établi que celles décidées au niveau de l'entreprise devront être considérées comme entrant dans le calcul des progressions salariales.

La cause des conflits internes à la C.G.I.L. est à rechercher dans l'incapacité des deux niveaux de revendications à s'articuler autour d'un projet commun. Les oppositions politiques internes manifestées par les branches fragilisent la légitimité de la confédération à fédérer les intérêts portés au niveau décentré. Cette crise interne à la C.G.I.L. est par ailleurs reconnue en 1984 par le secrétaire confédéral appelé à se prononcer sur le rôle de l'organisation syndicale de base lors de la phase de concertation :

« *Se sont affirmés deux syndicats de plus en plus séparés : l'un aux prises avec les conséquences des restructurations et l'autre de plus en plus institutionnalisé engagé dans un échange politique « imaginaire* » ». Les branches et les conseils d'usine « *ont été réduits à approuver ou à repousser les plateformes* [revendicative] *issues de choix bureaucratiques* (…), *au beau milieu de l'un de plus dur conflit de classe de l'histoire capitaliste, élaborant sur un coin de table, la « juste » distribution des revenus, la juste division entre salaires et profit. Quelle naïveté !* (…). *Ces dernières années, le centre de gravité a été occupé par les confédérations, désormais, il doit se déplacer vers la périphérie* »[48].

Le risque d'implosion de la confédération est emblématique de l'expérience manquée d'un syndicalisme centralisé et institutionnalisé associé à la forte segmentation interne qui caractérise la C.G.I.L. Cela va conduire à relancer le rôle des branches et du syndicalisme protestataire qui s'exprime à la base en reconnaissant davantage de capacité de négociation au niveau de l'entreprise et des territoires.

2. Les années 1990 : la période des pactes sociaux ou la feuille de route de la modernisation sous l'égide de la concertation

La construction européenne apparait en arrière-plan des processus de réforme engagés par l'Italie au cours des années 1990. La volonté d'adhérer à l'Union monétaire européenne devient alors le leitmotiv du programme de réforme macro-économique engagé par le gouvernement de Giuliano Amato. Mais l'adoption des critères de convergence de Maastricht provoque des changements politico-institutionnels majeurs dans les politiques publiques et cela notamment en matière de protection sociale. La méthode retenue pour conduire ces réformes du travail et de la protection sociale est celle de la concertation entre les partenaires sociaux. A cette occasion, la conclusion d'accords tripartites va impliquer la reconnaissance explicite de la participation des organisations patronales et syndicales à la définition d'un vaste programme économique d'intervention sur le marché du travail. Dans ce contexte, les confédérations syndicales vont s'engager à contenir les tendances inflationnistes à travers une modération

[48] Lettieri A., 1984, « Il sindacato del dopo-crisi », *Rassegna Sindacale*, n°11, pp.26-27.

salariale, donner leur soutien aux réformes du marché du travail menées au nom de la promotion de l'emploi et accepter que soit modifiée la structure du système de protection sociale. La réforme des retraites sera de ce point de vue un exemple tout à fait éclairant.

2.1. Les pactes sociaux de 1992 et 1993 à l'origine du nouveau cadre de la négociation collective et de la politique salariale

A la suite de plusieurs crises politiques, sous le premier gouvernement technique dirigé par Giuliano Amato, l'Italie renonce au mécanisme d'indexation automatique des salaires sur l'inflation (l'échelle mobile) en même temps qu'est mise entre parenthèse la négociation articulée (négociation salariale d'entreprise) jusqu'à la fin 1993 dans l'objectif de contenir la hausse des salaires et de l'inflation. Malgré l'hostilité de la C.G.I.L., cette proposition fera au final l'objet d'un accord (du 31 juillet 1992) signé par l'ensemble des partenaires sociaux (y compris la C.G.I.L.) qui cédera devant la menace d'une démission du nouveau gouvernement en cas de non accord.

La conclusion de cet accord de 1992 met fin au plus important outil de protection salariale depuis l'après-guerre, à savoir l'échelle mobile, et cela sans aucune alternative crédible quant au soutien des salaires si ce n'est de rattacher cette question aux seuls résultats de l'entreprise. Cette mesure est largement soutenue par le patronat pour lequel l'abandon de l'échelle mobile était une évidence. Du côté syndical, la C.I.S.L. va s'exprimer positivement sur la conclusion de l'accord en mettant en avant la nécessité de faire preuve d'un esprit de responsabilité dans une situation politique et économique délicate. C'est ce que rappelle le secrétaire général D'Antoni : « *Le protocole signé par le gouvernement et les partenaires sociaux marque indubitablement un virage dans les relations syndicales de notre pays. Dans une phase où les divisions semblent dominer, cet accord représente un signal d'unité, de contre tendance par rapport à une situation de stagnation générale* »[49].

Par-delà le renoncement à l'indexation des salaires sur les prix, l'accord de 1992 inaugure une nouvelle phase de la concertation tripartite, cruciale dans une période politiquement troublée du fait de la perte de crédibilité des partis. Comme l'écrit Baccaro, la concertation des années 1990 est « *l'instrument par lequel les gouvernements électoralement faibles cherchent à faciliter l'approbation de politiques potentiellement impopulaires d'empreinte néolibérale* »[50].

Un an plus tard, c'est dans un contexte de crises politiques et économiques que sont signés les accords de juillet 1993. La négociation tripartite aboutie cette fois à poser les jalons d'une transformation sans précédent du système de relations professionnelles. De nouveaux cadres,

[49] Conquiste del Lavoro, 1992, « Un accordo per il paese », Anno 45, supplément au n° 179-180, p. 1.
[50] Baccaro L., 2007, « Political economy della concertazione sociale », *Stato e Mercato*, n°79, p. 48.

procédures et temporalités de la négociation sont ainsi posées afin de freiner l'inflation et de permettre à l'Italie de respecter ses engagements européens en vue de son adhésion au système monétaire européen.

Les acteurs de la négociation vont alors s'accorder sur la construction d'un système de progressions salariales négociées à deux niveaux : celui de la branche et celui de l'entreprise (ou celui de la branche et du territoire). Dans cette architecture, il revient à chaque branche professionnelle de négocier pour deux ans le niveau des progressions salariales. Mais la latitude des partenaires sociaux en la matière est limitée dans la mesure où est introduit un plafonnement aux augmentations négociées dont le niveau est fonction d'un indicateur synthétique mesurant un taux d'inflation programmé (et non réel) défini nationalement. Dans un deuxième temps, il revient à la négociation décentralisée de définir une part variable de la rémunération en fonction des performances des entreprises (objectifs de productivité et de compétitivité). En l'absence de représentants syndicaux d'entreprise, il incombe aux fédérations syndicales provinciales de mener la négociation au niveau territorial. Cela concerne typiquement les entreprises de petite dimension, artisanales et commerciales. Précisons toutefois que dans ce dernier cas, il ne s'agit pas là d'une véritable négociation car les entreprises se limitent à appliquer l'accord territorial conclu et signé par les principales organisations syndicales pour le bassin d'emploi ou le secteur d'activité concerné. L'accord de 1993 peut être analysé comme une tentative de relance de la négociation collective ne serait-ce que sur l'épineuse question des salaires. Mais en même temps, la négociation est strictement encadrée voire même contrainte dans la mesure où le rythme comme le niveau des progressions salariales est fixé en amont. De ce fait, on limite l'autonomie des partenaires sociaux qui est l'une des caractéristiques essentielles du système italien des relations professionnelles.

Qui plus est, la négociation salariale décentralisée ne constitue pas véritablement une innovation. Si nouveauté il y a, c'est dans le fait de voir la négociation d'entreprise davantage institutionnalisée. La reconnaissance de ce double niveau de négociation des salaires (branche et entreprise ou territoire) devait, selon les organisations syndicales, contrebalancer pour partie les conséquences négatives de la suppression du mécanisme d'indexation automatique des salaires qui avait suscité de (très) vives réactions au sein des organisations syndicales. Plus prosaïquement, l'accent mis sur la négociation d'entreprise est une façon de rétablir, dans le respect de paramètres définis au niveau interprofessionnel, la négociation articulée (branche plus entreprise). Par-delà cette ré-articulation de la négociation, l'accord de 1993 marque la continuation d'une stratégie de modération salariale. Une modération assumée au nom de la promotion de l'emploi et de la réduction des déficits publics par les confédérations syndicales. Sur le fond, il « *bouleverse assez radicalement le mode de régulation du rapport salarial mis en place dans les années soixante-dix, et qui manifeste l'orientation croissante du syndicalisme*

italien vers un modèle participatif à l'allemande »[51]. L'objectif de maîtrise des salaires n'est plus un simple engagement des organisations syndicales, elle est désormais inscrite dans les mécanismes de la négociation.

Quoi qu'il en soit le mécanisme de négociation à double niveau se proposait d'affirmer un équilibre entre la nécessité de disposer d'un socle commun de dispositions par branche et une négociation d'entreprise susceptible d'apporter plus de souplesse dans les thèmes ouverts à la négociation à la fois pour l'employeur et les acteurs syndicaux. A ce propos, il convient de souligner la connexion de plus en plus forte qui est établi entre les performances de l'entreprise et les contenus de la négociation. Cela est particulièrement visible en matière de salaire, au risque de voir se creuser des écarts de rémunération d'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre, d'un bassin d'emploi à l'autre.

Les pactes sociaux suivants (1995, 1996, 1998) poursuivent la politique de gel des progressions des salaires, placent la question de la réforme du système de protection sociale au cœur de l'agenda politique et poursuivent la flexibilisation du marché du travail. Pour ce qui est de la négociation d'entreprise, la prévision de progressions salariales fonction des objectifs et de résultats de l'entreprise, aurait pu dans l'esprit des acteurs syndicaux encourager une nouvelle phase de concertation au niveau décentralisé à l'image du modèle participatif à l'allemande (Sauviat, 1993). La stratégie unitaire retrouvée des trois principales confédérations syndicales dans les pactes des années 1990 signés à l'initiative de gouvernements de techniciens ou de centre-gauche s'affaiblit considérablement à partir de 2001.

2.2. De la concertation au dialogue social

Le changement du scénario politique, avec l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement de droite (Berlusconi), produit une nouvelle division du front intersyndical. La promotion d'une nouvelle méthode de « confrontation » proposée par le gouvernement de droite se concrétise en juillet 2002 dans les négociations interprofessionnelles sur un « Pacte pour l'Italie »[52]. Un accord que la principale confédération syndicale, la C.G.I.L., ne signera pas. La méthode de la concertation est de fait remplacée en 2001 par celle du « dialogue social »[53]. Il s'agit là d'une forme de consultation moins contraignante par rapport à la concertation qui elle, impliquait une reconnaissance institutionnelle du syndicat en tant qu'acteur à part entière des processus décisionnels. La politique de dialogue social suppose certes une consultation des partenaires sociaux mais ne débouche pas forcément sur un accord. Finalement la concertation est

[51] Sauviat C., 1993, « La fin de l'exception italienne ? », *Chronique internationales de l'Ires*, n° 24, p. 19
[52] Le pacte est structuré en trois grandes partie consacrées respectivement à la politique des revenus et à la cohésion sociale, l'État social pour le travail ou *Welfare to work* et investissements et emploi dans le sud du pays.
[53] Hege A., 2002, « Réformes du marché du travail et crise de la concertation sociale », *Chronique internationale de l'Ires*, n° 78, pp. 142-154.

progressivement supplantée par le dialogue social dans lequel le rôle des syndicats est désormais d'ordre consultatif.

Une vingtaine d'années après les accords de 1993, la volonté de réviser le schéma de la négociation commence à s'affirmer parmi les acteurs syndicaux en raison notamment de la baisse significative des salaires enregistrée dans certains secteurs d'activité faiblement couvert par la négociation (typiquement les PME employant moins de 50 salariés). Sur cette question, la C.G.I.L. et U.I.L. considèrent qu'il revient à la négociation de branche de fixer un socle de garanties salariales pour tous les salariés non couverts par la négociation décentralisée. Autrement dit, c'est au niveau de la branche que doivent être fixées des progressions salariales calculées sur la moyenne de celles négociées au niveau des entreprises d'un même secteur d'activité. Il s'agirait d'augmentations calqués sur la productivité du travail. De cette manière, la convention collective est censée garantir un mécanisme d'alignement des salaires qui prendrait en compte un taux d'inflation prévisionnel (et non plus programmé) pour chaque secteur d'activité. Cette posture trouve par exemple un écho dans l'accord de la métallurgie de 2006 qui, selon un système de péréquation élargie, établi des augmentations salariales calqué sur la productivité moyenne du secteur pour tous les salariés employés dans les entreprises qui n'ont pas négocié de primes de productivité. Il s'agit là d'un exemple parmi d'autres qui s'écarte du « modèle » établit par le Protocole de 1993 autour des deux niveaux de négociation et pose un certain nombre de questions sur la place historique de la branche (Bellardi, 2007) et le faible développement de la négociation d'entreprise sur les salaires.

3. Les premiers pas vers des accords d'entreprise dérogatoires

L'accord cadre de janvier 2009[54] sur la reconfiguration du modèle de négociation des conventions collectives revient à la baisse sur certains éléments négociés dans l'accord interprofessionnel de 1993. En effet et afin de « *permettre la conclusion d'accords nécessaires pour gérer sur le territoire ou en entreprise des situations de crise ou pour favoriser le développement économique et de l'emploi* »[55], les partenaires sociaux pourront déroger, totalement ou partiellement, aux normes fixées dans les conventions collectives. Autrement dit, cet accord signé sans la C.G.I.L., attribue à la négociation d'entreprise la possibilité de négocier des accords collectifs d'entreprise dérogatoires aux conventions collectives de branche sur des domaines aussi essentiels que la classification des postes de travail, les temps et horaires de travail, les primes de productivité, les nouveaux recrutements ou encore les quotas de travailleurs précaires. Pour inciter ce type d'accords, l'État mets en place tout un système

[54] Accordo quadro. Riforma degli assetti contrattuali, 22 janvier 2009, Rome, Conseil des ministres.
[55] Accordo quadro. Riforma degli assetti contrattuali, 2009, *op.cit.* , pp.6-7.

d'allégement d'impôts et de cotisations sociales. C'est dans ce contexte de désarticulation ente les niveaux que quelques mois plus tard le groupe Fiat soumet aux syndicats un accord qui s'affranchit de la convention collective pour l'un de ses sites productifs, situé à Pomigliano (Campanie)[56]. Depuis 2010, le groupe Fiat (Stellantis) n'adhère plus à la convention collective de branche mais dépend d'un « contrat collectif spécifique de travail » qui ne vaut que pour les établissements du groupe.

L'accord cadre de 2009 intervient directement sur la question des salaires. En effet, les progressions de salaires définies au niveau de la branche seront désormais fixées tous les trois ans (contre deux depuis l'accord de 1993) sur la base de l'indice d'inflation programmée qui exclut dorénavant les augmentations des prix de l'énergie et donc sous-estime largement l'impact de l'inflation sur les salaires. Si cet accord confirme les deux niveaux de la négociation, il favorise de fait la négociation décentralisée car il supprime le chevauchement des deux échéances de négociation en étalant d'un an celui des branches. Parallèlement et pour pallier au faible développement de la négociation décentralisée dans les PME (dû en partie à la faible présence de représentants syndicaux élus), est réaffirmée la nécessite de renforcer davantage la négociation territoriale. S'institutionnalise ainsi une triple voie de négociation qui permet aux petites entreprises de contourner l'obligation de la négociation collective d'entreprise tout en pouvant continuer à bénéficier d'incitations fiscales de l'État pour les éléments accessoires du salaire. Elles peuvent en effet, en fonction de leurs intérêts, choisir de négocier ou d'appliquer l'accord territorial signé par les principales organisations syndicales. Dans une telle situation, le contournement de la négociation prive les salariés des petites entreprises de la possibilité de conclure des accords d'amélioration salariale mais en même temps, l'application des accords territoriaux leur garantis un seuil plancher de revalorisation des éléments accessoires du salaire. Dans la très grande majorité des cas, les petites entreprises qui relèvent de l'industrie (mais aussi de manière plus historique de l'artisanat, du bâtiment, du tourisme, du commerce etc.) optent pour l'application de l'accord territorial en se déchargeant de l'obligation à négocier.

En 2011, un accord interprofessionnel[57], signé cette fois par la C.G.I.L., affirme la nécessité de limiter la diffusion des accords territoriaux décentralisés aux seuls secteurs spécifiques

[56] Selon une logique de chantage à l'emploi, l'administrateur délégué de l'époque Sergio Marchionne proposera le rapatriement d'une ligne de production jusqu'alors délocalisée en Pologne pour permettre le sauvetage du site italien en échange de l'acceptation de condition de travail défavorables et dérogatoires au droit du travail. L'accord prévoit en effet une réduction de la pause journalière de 25%, une augmentation du volume des heures supplémentaires, une organisation de la production en 18 rotations afin qu'elle puisse fonctionner 6 jours sur 7, 24h/24h, une modulation de l'horaire de travail pouvant varier de 24 à 48 heures hebdomadaires, des dérogations au repos hebdomadaire, la suppression des indemnités de maladie « en cas de formes anormales d'absentéisme » et une limitation du droit de grève susceptible d'entrainer un licenciement. Le seul syndicat à avoir assumé une position contraire à l'accord sera la FIOM, qui sortira perdante du referendum organisé pour les salariés du site : cet accord est approuvé par 62% des salariés[56]. Cette même expérience sera répétée dans d'autres établissements du groupe.

[57] Accord interprofessionnel entre *Confindustria*, C.G.I.L., C.I.S.L. et U.I.L., 28 juin 2011, 3p.

mentionnés par l'accord de 1993 et de renvoyer aux accords collectifs la définition des modalités et des champs de la négociation décentralisée pour les petites entreprises. La convention collective est ainsi réaffirmée en tant que garante des normes communes à tous les salariés relevant d'une branche, mais dans les faits rien n'empêche aux entreprises de ne plus être affiliées à une fédération patronale et par conséquent de ne plus appliquer l'accord de branche négocié et signé avec les syndicats. On le voit, cet accord se configure davantage comme un énoncé de bonnes pratiques plutôt que comme un document visant à remettre en cause la possibilité d'accords d'entreprises dérogatoires à la convention collective (Bisignano 2014, Vitaletti, 2011).

A partir des années 2000, et indépendamment des gouvernements qui se sont succédé (techniques et politiques), la stratégie de la concertation a été délaissée au profit d'une vision libérale de régulation des relations professionnelles. Les politiques d'austérité imposées par les institutions européennes pour rassurer les marchés financiers ont déplacé l'agenda politique en faveur de mesures macroéconomiques qui n'ont plus besoin de l'assentiment des partenaires sociaux si ce n'est à travers une concertation préalable consultative ou seulement informative. Cette orientation a des effets également sur l'ordonnancement des systèmes de négociation collective. En effet, cela va de pair avec le renforcement d'une vision qui pose la négociation décentralisée comme le moyen pertinent dans la recherche de solutions qui favorisent une flexibilité normative. La promotion de la négociation d'entreprise pour la production de normes dérogatoires s'accompagne de la perte de sens du dialogue entre les partenaires sociaux. Ceci s'avère particulièrement prégnant dans des contextes, comme celui de l'Italie, où l'articulation entre les niveaux n'apparaît pas aussi structurellement consolidé et « centralisé » (Guariello, 2017).

Ces mouvements de désarticulation ont été entérinés par l'État à partir du début des années 2010. Les réformes menées par les gouvernements dirigés par Mario Monti (2011) et Matteo Renzi (2015) y ont largement contribuées. Si l'on se concentre sur le gouvernement de technocrates dirigé par Monti, force est de constater que les politiques de flexibilisation du marché du travail et de réforme de la protection sociale ne sont pas atténuées. Elles sont, au contraire, généralement présentées comme des solutions à la dégradation de la situation de l'emploi et à la montée du chômage.

Dans ce cadre, la concertation avec les syndicats est désignée comme un obstacle majeur à la mise en œuvre de réformes structurelles censées fluidifier le fonctionnement du marché du travail. Sans cette perspective, qui n'a rien de spécifique à l'Italie, on assiste à une attaque en règle contre un certain nombre de garanties dont bénéficiaient les salariés. L'élément le plus emblématique pour sa forte dimension normative et symbolique est la remise en cause du Statut des travailleurs à travers la remise en cause des protections des salariés victimes de

licenciements abusifs. L'article 18 du Statut des travailleurs prévoyait la réintégration sur son poste de travail de tout salarié illégitimement licencié. Cette proposition, demandée avec force par *Confindustria*[58] sera un *casus belli* pour les syndicats. Malgré la fronde de ces derniers, ce projet sera achevé quelques années plus tard par Renzi.

La poursuite de la flexibilisation généralisée du marché du travail passe donc en Italie par un affaiblissement du pouvoir syndical (Baccaro, 2007). L'action politique du gouvernement dirigé par Mario Monti s'est, dans la continuité de ses prédécesseurs, pleinement inscrite dans ce dessein, non pas en multipliant les formes particulières d'emploi (déjà très nombreuses depuis les réformes des vingt dernières années) quant plutôt en s'attachant à fluidifier la mobilité de la main-d'œuvre vers et sur le marché du travail en s'attaquant au fondement de la protection des salariés contre le risque de licenciement.

Sans entrer dans le détail, les réformes promues par le gouvernement Monti s'inscrivent dans trois axes principaux : des interventions sur le marché du travail avec le changement des procédures de licenciement collectif, l'adoption de nouvelles mesures en matière de retraite et la mise en œuvre de dispositions diverses en faveur du développement économique. Les dispositions prises en matière de licenciement collectif sont en cohérence avec les indications figurant dans la lettre de la BCE, selon laquelle il est nécessaire de procéder à « *une révision des règles concernant l'embauche et le licenciement des salariés en établissant un système d'assurance chômage et un ensemble de politiques actives du marché du travail capables de faciliter la réallocation des ressources vers des entreprises et des secteurs plus compétitifs* »[59]. Contestée par les organisations syndicales, la loi 92/2012 (dite réforme Fornero, du nom de la ministre du travail) modifie la procédure de licenciement abusif de l'article 18 du Statut des Travailleurs. La volonté de modifier cet article n'est pas nouvelle puisque Berlusconi en 2002 en avait déjà proposé une modification radicale avant de devoir renoncer sous la pression de la rue. Du point de vue des acteurs syndicaux, le contexte économique dégradé et les orientations politiques adoptées ont conduit à une réactualisation de l'unité syndicale. Le licenciement individuel et collectif abusif et sans cause réelle et sérieuse n'entraîne plus automatiquement la réintégration du salarié sur son poste de travail. La loi attribue au juge un rôle central en cas de contentieux : il est le seul à pouvoir établir la sanction à l'encontre de l'employeur, qui peut aller de la réintégration du salarié en cas de licenciement illégitime à la fixation, dans une limite prévue par la loi, d'une compensation financière en réparation du préjudice subi. C'est une attaque frontale au Statut des Travailleurs car dorénavant le seul motif « économique » du licenciement ne suffit plus à entrainer la réintégration du salarié, il appartient au juge d'apprécier de l'objectivité du motif invoqué par l'employeur. De plus, la protection contre le

[58] Principale organisation patronale de l'industrie.
[59] Lettre de la BCE au gouvernement italien, 5 Août 2011.

risque de licenciement ne relève plus de normes collectives mais d'actions individuelles qui conduisent à une juridicisation des conflits du travail.

Ces attaques vis-à-vis des règles sur les licenciements collectifs s'accompagne d'un programme d'activation des chômeurs au nom du « droit à l'emploi ». La promotion de ces mesures se fait là encore au détriment des organisations syndicales qui sont accusées d'être les gardiennes d'un « dedans » du marché du travail (les salariés en emploi) empêchant les entrées sur un marché du travail extrêmement flexible qui voit se multiplier les formes d'emplois atypiques et les faux-emplois salariés maquillés en travail indépendant (Bisignano, 2014). Finalement et sous la pression des syndicats, le projet de suppression de l'article 18 sera amoindri mais repris quelques mois plus tard par le nouveau gouvernement, cette fois politique, dirigé par Matteo Renzi (février 2014 - décembre 2016).

Ce dernier est porteur d'un projet de réforme en profondeur du marché du travail. Si dans un premier temps, il annonce aux partenaires sociaux sa volonté de passer par une initiative législative pour instituer en voie expérimental un salaire minimum légal pour les salariés relevant de secteurs d'activité dépourvus de conventions collectives, en allant de fait contre la pratique italienne de régulation autonome des partenaires sociaux, il entamera avec le *Jobs Act* (loi 183/2014), sans aucune concertation, un chantier d'importantes régressions sociales en matière de protection pour les travailleurs. La question du salaire minimum n'est pas secondaire si l'on pense que les seules grilles salariales qui s'appliquent sont celles négociées au niveau des branches professionnelles. La proposition gouvernementale s'apparente plus à un cache-sexe qu'à une véritable ouverture envers les syndicats. Ces derniers se sont retrouvés en porte-à-faux vis-à-vis d'une réforme du marché du travail qui a de fait écartés les syndicats. Plusieurs sont les mesures approuvées dans le *Jobs Act*. A titre d'exemple, il reprend le projet d'assouplissement des procédures régissant les licenciements collectifs en instaurant le contrat unique ; à savoir un dispositif (qui n'est pas un contrat) qui prévoit en cas de licenciement une indemnisation croissante qui est fonction de l'ancienneté du salarié et d'un barème fixé légalement. Mais le *Jobs Act* va plus loin puisqu'il réaffirme le rôle de la négociation décentralisée dans la régulation du travail et dans les matières dérogatoires au cadre législatif. Dans ce cadre par exemple, le CDD ne pourra excéder sa durée maximale de 36 mois et concerner seulement 20% de la force travail sauf si les exigences de la production l'imposent et qu'un accord d'entreprise est signé entre les parties pour déroger aux limites légales. Il en va de même pour le système de qualification pour lequel l'employeur peut discrétionnairement « déqualifier » un salarié, c'est-à-dire lui attribuer des tâches qui sont en-deçà de sa qualification, dès lors qu'un processus de réorganisation et/ou de restructuration est mis en place par l'entreprise.

4. L'absence de salaire minima légal : le talon d'Achille des syndicats

Parmi les 27 pays européens, l'Italie fait partie, avec l'Autriche, les pays scandinaves et Chypre, des systèmes nationaux qui ne disposent pas d'un salaire minimum. Ce dernier n'est donc pas fixé par voie légale mais régi par les différentes conventions collectives sectorielles signées par les organisations syndicales et patronales représentatives. En d'autres termes, il n'existe pas un seul seuil de salaire minimum mais des *minima* salariaux pour chaque branche professionnelle. Selon les données publiées par le Conseil national de l'économie et du travail (CNEL, 2023), plus de 900 conventions collectives couvrant quatorze macro-secteurs coexistent aujourd'hui en Italie. Seulement 22% d'entre elles sont signées par les trois principales confédérations syndicales. Cette donnée est à relativiser dans la mesure où les conventions signées par CGIL, CISL et UIL couvrent près de 96,6% des salariés du privé (à l'exception des travailleurs de l'agriculture, du travail à domicile).

Ces quelques données factuelles (nombre de conventions collectives et taux de couverture) permettent d'illustrer les enjeux liés à la définition d'un seuil de rémunération légal. Comme nous l'avons vu, le débat sur la nécessité de déconnecter la définition des *minima* salariaux de la négociation des conventions collectives a été lancé par le gouvernement Renzi pour ensuite être repris par le gouvernement technique dirigé par Mario Draghi et finalement être mis entre parenthèses par l'actuel gouvernement d'extrême droite.

La dernière directive européenne relative aux « *salaires minimaux adéquats dans l'Union Européenne* »[60], bien que non contraignante (Math, 2022) pour les États membres pour lesquels le taux de couverture des conventions collectives dépasse 80% des salariés, a au moins eu l'effet de réactualiser le débat au sein des centrales syndicales et d'une partie du mouvement politique sur la nécessité d'établir un salaire minimal légal.

Dans un contexte marqué par une forte inflation (7,6% sur base annuelle, Istat, mai 2023), par la diffusion d'emplois précaires, par la faible couverture des conventions collectives dans certains secteurs d'activité (où le pouvoir discrétionnaire de l'employeur dans la définition des salaires est susceptible d'entraîner un véritable *dumping* salarial), par la persistance de bas salaires, la définition d'un salaire minimum se pose avec une certaine pertinence.

Si l'on se réfère aux données trimestrielles produites par l'Institut national de la statistique (Istat) qui portent, pour l'année 2022, sur le renouvellement de 33 conventions collectives - couvrant près de 4,4 millions de salariés -, les augmentations salariales constatées ont été très

[60] Directive 2022/2041 du Parlement européen et du Conseil du 19 octobre 2022.

modérées au regard de l'augmentation des prix. Ainsi, les données disponibles montrent une dynamique positive des salaires de 1,1% (Istat, 2023). Dans ce contexte, l'écart entre l'augmentation des prix et celui des salaires est de 6,5 points, soit l'écart le plus important constaté depuis 2001 (année de création du nouvel indicateur des prix harmonisé au niveau européen). A l'échelle européenne, la situation italienne contraste avec celle d'autres réalités nationales et notamment l'Allemagne. En effet, si en 2022 le pouvoir d'achat a augmenté en Europe en moyenne de 2,5% (EU27), il a en Italie diminué de près de 2%.

En Italie, on l'a vu, la progression des salaires dépend très essentiellement de la négociation collective de branche (renégociée tous les trois ans en cohérence avec l'indice harmonisé des prix à la consommation) qui représente en moyenne plus des trois quarts de la rémunération totale. Le quart restant est fonction des négociations décentralisées sur les éléments accessoires du salaire. Or et si l'on se focalise sur le dernier trimestre 2022, la dynamique des salaires révèle des disparités sectorielles importantes : par exemple, la hausse dans le secteur agricole a atteint 3,2%. Elle était sur la même période de 2,4% dans la fonction publique alors qu'elle n'a pas dépassé 0,6% dans le secteur des services. Si l'on analyse globalement les seuils salariaux des différentes branches, l'Italie se situe dans la moyenne de ses voisins européens en termes de salaire minimum moyen. Mais une observation plus minutieuse révèle des différences de salaire de base qui vont du simple au double d'une branche professionnelle à l'autre. A titre d'exemple, le salaire horaire minimum dans la branche de la finance est établi à 15 euros alors qu'il n'est que de 6 euros dans la branche du nettoyage/propreté ou de l'aide à la personne. Si en revanche on observe la distribution des travailleurs selon les *minima* salariaux de branche, une récente étude de l'Istat (sur les données 2019)[61] montre que près de 18,2% des emplois donnent lieu à une rémunération horaire inférieure à 9 euros bruts (soit environ trois millions de salariés). Cette proportion s'élève à 30,6% (soit environ 5,2 millions de travailleurs) pour un salaire horaire inférieur à 10 euros[62]. En conséquence et dans l'hypothèse où les débats sur l'instauration d'un salaire minimum interprofessionnel en établissaient le montant à 9 euros,

[61] Audition de l'Istat, Pannuzi N., 2023, Examen des propositions de loi C. 141 Fratoianni, C. 210 Serracchiani, C. 216 Laus, C. 306 Conte, C. 432 Orlando, C. 1053 Richetti e C. 1275 Conte en matière de salaire équitable et salaire minimum, p. 13.

[62] Les rapports d'emploi prévoyant une basse rémunération ressentent d'importants écart en termes de niveau de qualification et de classification des emplois. Ils sont concentrés parmi les apprentis (53,4% pour 9 euros et 71% pour 10 euros) et les ouvriers (23,3% et 38,8%), dans les secteurs des autres activités de services (59,6% et 71,6%), dans les secteurs de la location, des agences de voyage, des services de soutien aux entreprises (32,9% et 48,4%), dans les activités artistiques, sportives et de spectacle (28% et 42,3%), dans l'hébergement et la restauration (23,2% et 44,6%). Des proportions de faibles rémunération plus élevées que la moyenne sont observées chez les femmes (20,7% pour 9 et 34,8% pour 10), chez les jeunes de moins de 30 ans (29,2% et 46,6%) et chez ceux qui travaillent au Sud (28,5% et 43,6%) ou dans les îles (22,7% et 38,4%). Istat, 2023, *op. cit.*, p. 13.

cela se traduirait par une augmentation de salaire pour 3,6 millions de travailleurs. L'augmentation annuelle moyenne serait alors d'environ 804 euros.

En l'état actuel du système, les *minima* salariaux définis au niveau des branches agissent comme un socle de garantie salariale pour les salariés. Cependant, la définition dans les contrats collectifs nationaux d'un salaire de référence ne permet pas pour autant d'exclure des situations de contournement de l'obligation légale et des possibilités pour les employeurs de proposer aux salariés des rémunérations inférieures à celles établies conventionnellement. En effet, plusieurs études (par exemple l'enquête annuelle sur les forces de travail élaborée par l'Istat à partir des différentes bases de données sur les salaires minimums conventionnels mais aussi les rapports produits par l'Inps[63] sur données administratives) confirment cet écart entre niveau de salaire conventionnel et niveau salarial proposé notamment dans certains territoires (majoritairement au sud comparativement aux entreprises du nord) et secteurs d'activité (par exemple, l'agriculture mais aussi les activités de service). Les éléments qui peuvent être évoqués pour expliquer des écarts pouvant aller jusqu'à 20% en-deçà du seuil fixé par la convention collective sont multiples. Les juristes s'accordent pour soulever des problèmes de jurisprudence sur la non extension du principe *erga omnes* des conventions collectives pour les *minima* salariaux par rapport au respect de l'art. 39 de la constitution[64] (Treu, 2019).

En réalité, les stratégies de contournement des *minima* salariaux de la part des entreprises relèvent le plus souvent d'un calcul d'opportunité lorsque celles-ci, par exemple, décident de recruter un salarié sur un temps partiel/réduit alors qu'il occupe un emploi à temps plein ou encore lorsqu'elles décident de changer la relation d'emploi salarié en emploi indépendant (ex. travail parasubordonné). A cela s'ajoute la complexité liée à la définition du champ d'application des différentes conventions collectives qui peuvent dans certains cas pousser les entreprises à pour des stratégies d'ajustement contractuel en choisissant de s'inscrire dans une convention plus favorable à leurs intérêts.

Depuis une dizaine d'années, plusieurs propositions législatives ont été débattues pour instituer légalement un salaire minimum. Si c'est sous le gouvernement Renzi qu'une première proposition a été formulée pour fixer à titre expérimental un salaire minimal pour les secteurs d'activités non couverts par les conventions collectives, c'est sous le gouvernement dirigé par Conte (juin 2018 – février 2021) que plusieurs décrets ont été discutés afin de proposer des

[63] Institut National de Prévoyance Sociale.
[64] « La référence à la convention collective est une référence à un paramètre externe pour déterminer le traitement économique et non un mécanisme d'extension du contrat *erga omnes* ; d'où sa compatibilité avec l'article 39 de la Constitution », cf. Treu, 2019, p.139.

mesures destinées à contraster les bas salaires et la diffusion des *working poor*[65]. Ces initiatives législatives interviennent à la suite d'un accord signé entre l'association patronale de l'industrie (*Confindustria*) et les trois principales organisations syndicales (CGIL, CISL, UIL) dans lequel les parties s'accordent pour définir des nouvelles règles de la représentativité syndicale et patronale qui puissent servir de base à la définition et à la reconnaissance d'un salaire minimum interprofessionnel. Cet accord appelé « Pacte de l'usine » (mars 2018) souligne en effet l'objectif commun des acteurs sociaux à définir des modalités concrètes pour déterminer un salaire minimum (*il trattamento economico minimo*) par secteur d'activité et un salaire regroupant les autres éléments de la rémunération globale (*il trattamento economico complessivo*).

Plus récemment et à la suite de la directive du Parlement européen et du Conseil du 19 octobre 2022, une proposition conjointe transpartisane[66] des forces d'opposition au gouvernement soumet à la discussion la définition d'un salaire horaire minimum de 9 euros bruts. Il est à souligner que cette proposition se situe dans la lignée des propositions avancées par les syndicats, à savoir dans la volonté de situer ce seuil dans le cadre des conventions collectives. L'intervention législative ne serait que supplétive dans la mesure où la loi n'interviendrait que pour assurer le respect d'un principe légal qui sauvegarde néanmoins l'autonomie de régulation des relations de travail des partenaires sociaux.

Finalement, la question de la définition d'un salaire minimum sera tranchée par le Conseil National de l'Économie et du travail (CNEL), un organisme constitutionnel composé d'universitaires et de représentants patronaux et syndicaux ayant pour mission de produire des analyses situées et des préconisations pour le pouvoir législatif et le gouvernement. Son intervention avait été sollicitée directement par le gouvernement dirigé par Giorgia Meloni pour court-circuiter le débat parlementaire sur la transposition de la directive contre la pauvreté laborieuse et les inégalités salariales. Le gouvernement enterre définitivement le projet d'un salaire minimum légal sous couvert des conclusions de la commission pour laquelle le taux de couverture conventionnelle, avoisinant les 100% (bien au-delà du taux 80% fixé par la directive) ne justifierait pas la fixation, par voie légale, d'un salaire minimum. Dans son rapport rendu au gouvernement, la commission préconise au contraire de renforcer davantage les

[65] Selon une étude produite par l'Istat, en 2022, près de 20% (environ 11,8 millions de personnes) de la population est exposée au risque de pauvreté avec un revenu inférieur à 60% du revenu médian. Chez les salariés, la part des personnes exposées au risque de pauvreté est la plus élevée chez les jeunes (les moins de 35 ans), soit 13,7%. Comparativement au groupe de 50 ans et plus, ce taux est plus élevé de 5%. Audition de l'Istat, Pannuzi N., 2023, Examen des propositions de loi C. 141 Fratoianni, C. 210 Serracchiani, C. 216 Laus, C. 306 Conte, C. 432 Orlando, C. 1053 Richetti e C. 1275 Conte en matière de salaire équitable et salaire minimum.

[66] Proposition législative commune C. 141 Fratoianni, C. 210 Serracchiani, C. 216 Laus, C. 306 Conte, C. 432 Orlando, C. 1053 Richetti e C. 1275 Conte G., Disposizioni per l'istituzione del salario minimo (13 Octobre, 2022 et 26 Juillet 2023, Chambre des députés).

mécanismes de progressions salariales par le biais de la négociation d'entreprise et de veiller au respect des échéances de renouvellement des conventions collectives.

5. La position des partenaires sociaux sur l'institution du salaire minimum légal

Le positionnement des principaux partenaires sociaux italiens sur le salaire légal minimum trouve ses origines dans l'histoire des relations professionnelles et dans le particularisme de l'action syndicale et patronale. D'une manière générale, les modalités de négociation salariale dépendent du rôle prioritaire accordée à la négociation collective par rapport aux dispositions légales et du niveau de négociation privilégiée (national, branche et d'entreprise).

Comme nous l'avons montré, le système italien est historiquement caractérisé par une importante centralisation du modèle de régulation. Mais plus que centralisé, le modèle de régulation est aussi autonome, c'est-à-dire que les mécanismes de régulation induisent une production normative qui permet par le biais de la négociation collective d'assurer une bonne couverture des conventions par branches d'activité à tous les salariés concernés. Cet élément contribue à expliquer en partie l'absence à l'instar d'autres pays européens d'un salaire minimum défini par intervention législative. En réalité, les raisons pouvant expliquer l'absence d'un salaire légal minimum sont multiples et les positionnements du patronat et des syndicats à cet égard peuvent difficilement se résumer en un courant univoque tant leurs positions évoluent au gré des propositions législatives et des modalités de régulation déléguées aux acteurs des relations professionnelles.

Tout d'abord, le débat sur l'introduction d'un salaire légal minimum s'inscrit dans le développement du phénomène des emplois à bas salaires. Les dernières propositions législatives sur le salaire minimum se justifient par la volonté de lutter contre ce phénomène. Cette ambition est largement partagée par les acteurs sociaux. Après avoir secondés la double offensive réformatrice sur les politiques de modération salariale et de déréglementation du marché du travail, les acteurs syndicaux se retrouvent à agir dans un contexte institutionnel qui a profondément évolué. Ce dernier déstabilise leur rôle de se porter garant de revendications salariales. C'est pour cette raison que la revendication salariale représente un véritable défi pour des acteurs syndicaux confrontés à un parterre de travailleurs qui ne sont pas couverts par la négociation collective ou qui, en raison de la faible présence syndicale, sont exposés à des relations d'emploi ou à des secteurs d'activité offrant des salaires insuffisants.

5.1. L'érosion de la dimension régulatrice des accords de branche : les syndicats pris en porte-à-faux

Le débat au sein des centrales syndicales sur l'instauration d'un salaire minimum légal se heurte depuis quelques années à plusieurs interrogations à la fois sur la fonction régulatrice des accords collectifs et sur le rôle de régulation autonome assurée par les syndicats. Sur ce dernier point, les syndicats italiens ont à plusieurs reprises souligné leur rôle incontournable en matière de définition des salaires. Historiquement, leur capacité d'action, de mobilisation, de revendication et de négociation a été distincte de la stratégie tutélaire centralisée au niveau de l'État qui priverait les acteurs syndicaux de leurs prérogatives. Du point de vue syndical, fixer par voie législative le salaire reviendrait à déstabiliser (voire décrédibiliser) l'action des syndicats et à naturaliser une gestion individualisée des rapports de travail qui se démarquerait de leur dimension collective-politique. Or, la sauvegarde du pouvoir historique du syndicat à déterminer par voie conventionnelle les salaires au sein des branches et les marges d'autonomie des partenaires sociaux dans les progressions salariales n'est pas antinomique à l'institution d'un salaire minimum légal. Pourtant, depuis une vingtaine d'année, la fonction de régulation de la convention collective s'est considérablement affaiblie et avec celle-ci la capacité des syndicats de se poser en tant qu'interlocuteur incontournable dans les arènes de la négociation. En effet et bien qu'initialement conçu comme un moyen de stabilisation et d'évitement des distorsions de concurrence au sein d'un même secteur d'activité, l'accord collectif de branche s'est finalement révélé être un instrument de dumping social (Garnero, Lucifora, 2000). De plus en plus souvent, les entreprises (ou les groupes) peuvent s'affranchir des conventions collectives signées par les organisations syndicales et patronales les plus représentatives et ainsi proposer des conditions contractuelles, y compris salariales, moins favorables aux salariés. En d'autres termes, en l'absence d'un salaire minimum garanti et du mécanisme d'application *erga omnes*, les entreprises peuvent décider d'appliquer des accords collectifs qui prévoient des conditions salariales économiquement moins avantageuses pour les salariés.

A l'heure actuelle, deux mécanismes principaux permettent de contourner le poids régulateur de la branche sur lesquelles les syndicats demandent à intervenir.

Le premier prend le nom en Italie de « contrats pirates ». Avec cette expression, l'on fait référence à des accords collectifs signés par des syndicats minoritaires (du point de vue de leur représentativité) et associations patronales faiblement représentatives afin d'instituer une alternative aux accords de branches signés par les parties au niveau national. Ils sont désignés ainsi en raison des conditions normatives (droits syndicaux, temps de travail, absence, etc.) et économiques (fixation des salaires) moins favorables pour les salariés comparativement aux

accords signés par les organisations syndicales et patronales les plus représentatives au niveau national.

Ces contrats sont assez répandus dans le secteur des services, de l'hôtellerie, du commerce de détail, de la restauration, à savoir dans des domaines d'activité où l'adhésion syndicale est moindre et la socialisation syndicale faible. Un exemple parmi d'autres est donné par le cas de Deliveroo, entreprise du secteur de la restauration à domicile, qui a été condamnée en 2021 par le Tribunal de Bologne pour avoir signé un accord pirate avec une organisation syndicale de complaisance ne remplissant pas les conditions légales de représentativité. L'accord Deliveroo prévoyait des conditions de rémunérations nettement inférieures à celles prévues par l'accord de branche de référence, à savoir la convention collective qui s'applique aux salariés de la logistique.

Afin de décrypter ce phénomène, certains chercheurs ont formulé l'hypothèse selon laquelle l'existence de ces contrats pourrait être profitable à la sauvegarde du niveau d'emploi surtout dans des contextes de crises conjoncturelles (ex. pandémie Covid) (Garnero, Lucifora, 2020). Cela expliquerait le degré de tolérance manifesté par les pouvoirs publics face à la diffusion de ces pratiques opportunistes (Basu et alii, 2010) sur le marché du travail[67].

Les contrats pirates représentent l'aboutissement d'un processus d'érosion des accords de branche car ils rendent possibles des scénarii de dumping social qui peuvent difficilement être gérés par les centrales syndicales. L'existence de conditions de contournement de l'obligation d'un salaire minimum garanti prévu par les conventions collectives permet aux entreprises d'ajuster discrétionnairement les salaires et d'échapper ainsi au cadre légal de protection conventionnelle en optant pour des stratégies déloyales.

Mais les contrats pirates ne constituent que le sommet de l'érosion régulatrice de la convention collective. Parallèlement à ces pratiques on retrouve aussi un deuxième mécanisme légal de contournement de la convention collective de référence, à savoir la mise en concurrence des différents accords de branche. Dans ce cadre, des groupes ou des entreprises peuvent délibérément choisir de créer ou d'adhérer à des accords de branche moins contraignants selon une optique de profitabilité et d'affranchissement des rigidités d'un accord de branche jugé moins favorable du point de vue des directions d'entreprise.

[67] Les contrats pirates ne sont pas considérés illégaux du point de vue strictement juridique. Cependant, en 2019 une convention a été signée au Ministère du Travail entre les principales organisations syndicales, l'Inspectorat du travail et l'INPS afin que ce dernier veille au respect du principe de mesure de la représentativité syndicale et patronale (moyenne entre adhésion et suffrages exprimés aux élections) pour la validation des accords collectifs.

Un exemple nous est donné par la désaffiliation en 2012 de certains groupes de la grande distribution à l'accord de branche signé par la principale association patronale du secteur (*Confcommercio*). A cette occasion, certains groupes et entreprises (à l'initiative de Carrefour et Auchan France) ont décidé de fonder une autre association patronale pour se poser ainsi comme concurrents à la table des négociations. A cette occasion, la nouvelle association patronale ainsi crée (*Federdistribuzione*) a demandé aux syndicats de signer un nouvel accord de branche afin d'établir un nouvel horizon d'un mouvement qui a été rebaptisé « distribution moderne et organisée ». Derrière ces ambitions de modernité se cachait une volonté manifeste de s'affranchir de l'accord de branche jusqu'alors majoritairement signé par les parties mais accusé d'être « obsolète » au vu des défis posés par la concurrence dans le secteur. Concrètement, l'objectif était de rediscuter certaines droits et avantages salariaux reconnus par l'accord, comme par exemple, le temps de travail, les progressions salariales ou encore le droit de repos dominicale.

Un dernier mécanisme d'érosion de la fonction régulatrice des accords de branche est donné par l'exemple des accords collectifs spécifique de travail (*contratto collettivo specifico di lavoro* – CCSL). Bien qu'isolés dans le panorama des relations professionnelles, ces accords n'ont finalement vu le jour que dans l'industrie automobile et plus précisément au sein du groupe Fiat-Stellantis[68].

D'après les principaux syndicats, ces mécanismes nuisent à l'efficacité de la négociation collective et par conséquent à leur capacité d'action. Les syndicats confédéraux ont, à plusieurs reprises, défendus l'idée selon laquelle le degré de couverture de la convention collective est quasi universelle. Au nom de cette universalité et pour limiter les effets pervers liés à la diffusion des contrats pirates par exemple, ils envisagent d'étendre réellement les salaires minimums conventionnels à tous les salariés du secteur d'activité de référence. De cette

[68] L'accord de janvier 2009[68] sur la reconfiguration du modèle de négociation des conventions collectives avait prévu que dans le cadre d'accords nécessaires pour gérer sur le territoire ou en entreprise des situations de crise ou pour favoriser le développement économique et de l'emploi » les partenaires sociaux pouvaient déroger, totalement ou partiellement, aux normes fixées dans les conventions collectives. C'est justement sur ce principe que quelques mois plus tard le groupe Fiat soumet aux principales organisations syndicales du groupe, C.I.S.L. et U.I.L., un accord qui s'affranchit de la convention collective pour un de ses sites, situé à Pomigliano (Campanie). Le seul syndicat à avoir assumé une position contraire à l'accord sera la CGIL, qui sortira néanmoins perdante du referendum organisé auprès des salariés du site. Depuis 2011, la partie italienne du groupe Stellantis possède sa propre convention collective. En 2011, un accord interprofessionnel[68], signé cette fois par la CGIL, permet de réaffirmer la validité de principe de la convention collective en tant que garante des normes communes à tous les salariés relevant d'une branche au niveau national. Mais il s'agit plus d'un énoncé de bonnes pratiques que d'un document visant à remettre en cause la possibilité d'accords d'entreprises dérogatoires à la convention collective.

manière, le salaire de référence pourrait intégrer des éléments accessoires (treizième mois, salaire d'ancienneté, heures complémentaires, primes, prévoyance, santé, etc.) qui ne seraient pas nécessairement pris en considération dans le calcul d'un salaire minimum légal. De surcroît, les syndicats craignent que face à un tissu productif essentiellement constitués par des PME, l'institution d'un salaire de base légal, inférieur aux minima conventionnels, ne pousse les employeurs à se désaffilier de l'accord de branche, avec pour conséquence un tassement des salaires. Rappelons que la proposition d'établir à un salaire horaire légal minimum de 9 euros bruts, rejetée par le gouvernement en place, est bien inférieure à la moyenne des minima conventionnels. D'après les dernières données disponibles sur 2855 figures professionnelles (à l'exclusions des apprentis et des cadres) concernées par le renouvellement des conventions collectives au cours de l'année 2023, la rémunération brute moyenne est de 14,5 euros.

Pour les syndicats italiens la priorité n'est donc la définition d'un salaire légal. L'urgence est le respect des minima conventionnels et les droits garantis par les accords collectifs et le renforcement de l'activité de contrôle et sanction de l'Inspectorat du Travail et de la caisse d'assurance sociale. Les accords collectifs signés par les organisations syndicales les plus représentatives (appelé aussi le contrat leader) doivent jouir d'une primauté d'application également pour les salariés employés dans des entreprises dépourvues d'accords.

5.2. La position patronale : une approche restrictive et minimaliste de l'application d'un salaire minimum

L'introduction d'un salaire légal minimum produirait des effets différenciés selon les secteurs d'activité ou la distribution géographique. En ce qui concerne la distribution sectorielle et d'après les dernières estimations disponibles, l'on sait que cette mesure pourrait impacter positivement les conditions salariales de 1,8% des salariés du secteur de la finance et des assurances alors qu'elle toucherait 35,5% des salariés de la restauration/hôtellerie[69]. Par contre, son introduction pourrait jouer favorablement dans le contraste aux inégalités salariales de genre (et ce d'autant plus pour les salariées à temps partiels).

Les principales organisations patronales n'ont pas ces dernières années montré un très grand intérêt pour le débat sur l'introduction par voie légale d'un salaire minimum. Aussi paradoxale qu'il puisse paraître, leur position est plutôt mitigée vis-à-vis de l'opportunité d'instituer un seuil pour contraster ce que l'on appelle la pauvreté laborieuse. S'il n'est pas possible de parler d'un véritable désintérêt pour la question ; il n'en est pas moins vrai que le sujet n'est pas considéré comme prioritaire. Cela s'avère particulièrement vrai pour *Confindustria,* la principale organisation patronale de l'industrie pour laquelle la définition d'un seuil légal

[69] Inps, 2019, XVIII Rapport Annuel, Données et Analyses, Rome

pourrait facilement être détournée par les entreprises comme cela est déjà le cas dans le cadre des contrats « pirates » ou encore accroître le risque « de sortie » des entreprises de la convention collective de référence. Autrement dit, *Confindustria* considère que la présence d'un salaire légal minimum affaiblisse considérablement la portée de la convention collective en poussant même les entreprises à quitter, suivant une logique d'opportunité, les associations patronales signataires des conventions collectives. De cette manière, les entreprises pourront s'affranchir à la fois de la convention collective et de l'interdiction d'appliquer un salaire minimum également aux salariés auxquels est reconnu déjà un salaire supérieur à celui défini légalement. Il s'agirait alors d'un contournement stratégique de la part des entreprises des règles de la convention collective qui n'aurait que très peu d'effets sur la prolifération des bas salaires.

Les principales organisations syndicales (CGIL, CISL, UIL) rejoignent la crainte exprimée par *Confindustria* quant à l'affaiblissement du cadre de la négociation collective. A cela s'ajoute le risque de voir les entreprises adopter un plancher minimal salarial sans que celui-ci puisse être discuté dans le cadre des prérogatives de la négociation collective. Pour les syndicats confédéraux et le patronat, le non-respect de la couverture conventionnelle qui concerne notamment les PME pourrait être résolu en renforçant le contrôle des organismes d'inspection pour identifier les entreprises qui n'appliquent pas les conventions collectives signées par les organisations patronales et syndicales les plus représentatives. Ces éléments d'analyse s'intègrent au plus large débat portant sur les marges de coordination entre intervention législative et application de la négociation collective. Pour *Confindustria*, le salaire minimum pourrait trouver une première application dans les secteurs non (ou faiblement) couvert par la convention collective afin qu'il puisse constituer le socle à partir duquel définir des critères consensuels d'affiliation à une branche existante. Dans le cas d'une validité universelle, le salaire minimum pourrait constituer le seul élément de protection d'une relation d'emploi établie unilatéralement par l'employeur. En d'autres termes, les entreprises pourront s'affranchir à la fois de la convention collective et de l'interdiction d'appliquer un salaire minimum également aux salariés auxquels est reconnu déjà un salaire supérieur à celui défini légalement. Il s'agirait alors d'un contournement stratégique de la part des entreprises des règles de la convention collective qui n'aurait que très peu d'effets sur la prolifération des bas salaires.

6. Une « externalisation » de la régulation des rapports de travail : les points critiques de la négociation décentralisée

On l'a vu, le système italien de négociation collective a longtemps reposé sur le rôle accordé à la branche dans la régulation des rapports de travail. L'entreprise quant à elle était pour longtemps considérée comme un niveau « subalterne ». A partir des années 1980, ce dernier

niveau de régulation va devenir stratégique aussi bien pour les organisations patronales, les organisations syndicales que pour l'État. Selon certains (Katz, 1993, Accornero, 1992) à l'origine du mouvement de décentralisation de la négociation on trouve l'affirmation d'organisations du travail extrêmement flexibles qui recherchent des arrangements permanents adaptés aux situations particulières des entreprises. Toutefois, les objectifs voués à la négociation décentralisée restent changeants en fonction des aménagements législatifs. Si dans un premier temps, la décentralisation de la négociation s'est posée comme une réponse viable pour repousser les risques associés à des crises conjoncturelles susceptibles d'impacter le niveau de l'emploi, progressivement elle a fini par devenir structurelle dans les stratégies des entreprises souhaitant accroître leur flexibilité organisationnelle et salariale. En d'autres termes, les accords dérogatoires d'entreprises ont constitué d'une part un rempart pour les entreprises désireuses de sauvegarder l'emploi en contrepartie d'une réduction des coûts salariaux et d'autre part une opportunité mobilisée dans une vision prévisionnelle pour faire face à des baisses d'activités conjoncturelles (Jacobs, 2014).

Ces logiques de la négociation collective d'entreprise se sont partout amplifiées et ont conduit à de nouvelles formes d'articulation avec la négociation de branche. L'État en particulier a impulsé et institutionnalisé les dynamiques de la négociation collective d'entreprise. Mais en cohérence avec sa position de garant de l'autonomie des partenaires sociaux quant à la définition des normes régissant les relations de travail, l'État italien n'intervient que très peu dans l'extension de la négociation collective. Cela ne signifie pas par autant que l'État est absent ou en retrait puisqu'il intervient pour inciter à négocier (notamment par le biais d'incitations fiscales et contributives pour les augmentations salariales) mais plus encore renvoyer à la capacité de régulation autonome des syndicats (Math, 2022) notamment au niveau décentralisé.

En Italie comme dans la plupart des pays occidentaux, les employeurs ont pour longtemps été opposés à toute décentralisation de la négociation par crainte de voir les rapports de force nuire à l'activité productive. Progressivement leur position bascule d'un refus à négocier à une ouverture vers une décentralisation stratégique. Les employeurs expriment désormais leur souhait de voir « le dialogue social » s'établir au plus près du terrain. Face à la volonté du patronat de voir se généraliser les régulations d'entreprise pour contourner les « rigidités » des accords collectifs, la question du niveau de la négociation est à l'origine de divisions syndicales qui voient s'affronter dans un premier temps la C.I.S.L. et la U.I.L. plus favorable à une décentralisation du cadre de la négociation (à l'entreprise ou au territoire) notamment sur les questions attachés au salaire et la C.G.I.L. qui reste historiquement plus attachée aux principes de la régulation de branche au moins pour ce qui relève de la sauvegarde du pouvoir d'achat et donc du réajustement des salaires sur l'inflation réelle.

Finalement les trois principales organisations sociales ne nient plus l'intérêt d'adaptations locales des accords. Ils inscrivent désormais leurs actions dans un système de négociation devenu décentralisé et qui réserve aux accords d'entreprises la compétence notamment sur la définition des primes de productivité qui constitue l'essentiel des progressions salariales.

Leur position peut en effet plus difficilement se résumer en une position unique. Les modes d'action et de revendication des organisations syndicale sont étroitement dépendantes du contexte socio-historique, économiques, institutionnel mais aussi de l'empreinte idéologique dans laquelle se structurent les relations sociales. D'un point de vue analytique, les syndicats italiens ne manifestent pas d'opposition de principe à ce que la négociation décentralisée puisse produire des normes ou des dispositions favorables aux salariés. Ils reconnaissent la légitimité de l'action syndicale qui repose sur la représentativité revendicative susceptible de s'exprimer sur les lieux de travail. Toutefois, leurs positionnements changent au regard du degré de coordination entre les niveaux et les domaines réservés à la convention collective et à la négociation d'entreprise. Dans le schéma traditionnel, qui a de plus en plus de difficultés à s'appliquer, les règles définies par l'État relèvent pour l'essentiel de l'ordre public social et du respect de la hiérarchie des normes. Ces principes, bien que présents formellement, ne sont pas immuables car leurs contours varient en fonction de deux variables : la place accordée par l'État à la négociation collective dans la définition des normes et leur mise en œuvre et les objectifs attribués à la négociation. Il n'est en effet pas impossible que la loi puisse autoriser un accord collectif à déroger à des règles relevant de l'ordre public social, éventuellement dans un sens moins favorable aux salariés. Cela signifie que tout en restant en quelque sorte maître du jeu, la loi ménage un espace croissant à la négociation collective, non seulement pour l'améliorer et l'adapter, mais aussi pour définir des règles différentes, y compris dérogatoires à celles qu'elle a établie. Cela ne signifie pas que l'ordre public social est balayé, mais que la négociation s'autonomise de la loi de plus en plus. C'est dans une certaine mesure ce que l'on a pu connaitre en France à travers l'exemple des négociations conduites sous l'égide des lois Aubry sur la réduction du temps de travail.

Dans le contexte italien, le rapport entre convention collective et accord d'entreprise s'est donc profondément effrité. Depuis 2011, le principe de faveur se substitue au principe de subsidiarité dans la préférence de la norme établie au niveau de l'entreprise ou du territoire (Guariello, 2017). Cela signifie que les accords d'entreprise dérogatoires à la convention collective l'emportent (en termes légaux) sur les intérêts collectifs des salariés. Dans ce contexte, les rapports de force sont immanquablement déstabilisés car la préférence aux normes issues des accords d'entreprises déstabilise le rôle de coordination rempli par la convention collective.

7. Les enjeux de la partie accessoire du salaire

L'un des thèmes centraux sur lesquels la négociation décentralisée est appelée à intervenir est la régulation des salaires. Comme nous l'avons vu, la question salariale était au cœur des programmes de réforme des institutions européens. Considérée de plus en plus comme une variable dépendante des dynamiques de la productivité et de la compétitivité des entreprises, les politiques de modération salariale se sont inscrites dans le processus d'affaiblissement des cadres fixés par les conventions collectives (Rehfeldt, 2016). L'encouragement à déconnecter les augmentations salariales des différentes conventions collectives vise à assurer les équilibres macro-économiques dans le contrôle des tendances inflationnistes (et son corolaire la modération salariale) et ce notamment dans les pays avec un taux d'endettement et un déficit public élevé. Ces politiques issues des recommandations des institutions européennes et implémentées au niveau des États ont conduit à des mesures de modération salariale qui n'ont été que très faiblement compensées par la négociation collective d'entreprise. Dans le cas italien, le déroulement de cette dernière a été fortement impacté par plusieurs facteurs : la faible couverture de la convention collective (suite notamment au choix de se retirer des conventions de secteurs de la part de grands groupes), le processus de fusion des branches professionnelles, les caractéristiques du tissu productif (forte présence de PME), la moindre présence (historique) syndicale dans certains secteurs d'activité (hôtellerie, restauration, tourisme, etc.) ou encore les défis posés par la défense des travailleurs précaires.

Comme nous l'avons vu, c'est l'accord de 1993 qui fixe le cadre légal et institutionnel des progressions salariales. En définissant ses modalités, ses temporalités et les thématiques, la négociation collective décentralisée pose l'entreprise comme le niveau pertinent dans la recherche d'un compromis aussi bien sur les augmentations salariales que sur d'autres aspects. Sur la question des salaires, l'article 3 de l'accord de 1993 prévoit deux niveaux de négociation avec des compétences distinctes. Le premier niveau, l'accord collectif, définit les minima salariaux ainsi que les modalités d'application de la négociation d'entreprise alors que le deuxième niveau, celui décentralisé, définit les éléments accessoires du salaire. Ces derniers sont étroitement liés et dépendants des résultats, de la performance des entreprises et des augmentations en termes de productivité du travail. Ce que l'on appelle partie variable du salaire en Italie renvoie donc aux différents éléments de rémunérations accessoires au salaire de base. Les éléments accessoires de salaire sont négociés périodiquement et s'ajoutent au salaire de base sous différentes formes (les primes, les résultats de performance de l'entreprise, la productivité du travail etc.).

Les accords nationaux interprofessionnels successifs n'ont fait que confirmer cette hiérarchisation des normes en légitimant les procédés de la négociation décentralisée et en institutionnalisant davantage le renvoi à la négociation d'entreprise pour les augmentations

salariales (sous l'incitation de l'État et des différentes obligations à négocier). Les accords collectifs quant à eux, perdent « de force » dans la définition des salaires puisque depuis 2011 (ANI du 28 juin) la définition de la hausse des salaires se réalise dans le cadre définit d'un indicateur de la croissance des prix à la consommation (calculé au net du prix de l'énergie) établi par un organisme tiers[70].

Concrètement, seule la négociation collective d'entreprise peut infléchir la stagnation des salaires enregistrée au niveau national. Suivant ce principe, on pourrait penser à une inversion des normes. En réalité, ce que l'on observe est une plus importante plasticité de la négociation décentralisée à partir du moment où celle-ci peut déroger à ce qui est prévu au niveau de la branche en termes de rémunération. Par exemple, un accord d'entreprise peut déroger au minimum salarial prévu par l'accord collectif. Autrement dit, l'accord d'entreprise n'est plus un simple supplétif de la convention collective. Au contraire, il devient le niveau « pertinent » au sens de l'ANI pour établir les évolutions des différentes dimensions de la rémunération sur la base des exigences techniques, productives et économiques de l'entreprise (il en va de même pour d'autres thèmes corrélés comme l'organisation et les temps de travail). En réalité, les enjeux de la négociation des dimensions accessoires du salaire touchent à l'organisation du travail tout entière. Si l'objectif demeure celui de rattacher davantage la partie accessoire du salaire aux résultats de l'entreprise, les aménagements dans l'organisations du travail (travail en équipe, flexibilités des horaires de travail, etc.) contribuent à lier davantage le rendement au travail des salariés aux objectifs plus généraux de compétitivité des entreprises et par conséquent leur implication (et leurs progressions salariales) dans l'entreprise.

[70] Cet organisme construit un indicateur en considération du taux d'inflation programmé et celui réellement observé. L'appréciation sur les écarts enregistrés en termes d'inflation revient au Comité paritaire confédéral. A la convention collective ne lui reste qu'appliquer l'index prévisionnel à la valeur du salaire moyen (calculée sur les minima salariaux, l'ancienneté et autres éléments fixes du salaire).

Chapitre 3. Quels enjeux derrière la vision « contractuelle » des relations professionnelles portée par les réformes du travail ?

Depuis la crise déclarée de la société industrielle, la question des droits se pose comme l'objet central des débats qui entourent les réformes du travail. Schématiquement, ils voient s'opposer ceux qui aspirent à la protection des droits acquis à ceux qui entendent « libérer » le travail – pour reprendre un poncif de la parole politique et experte contemporaine –, au risque d'un abaissement de ses protections. Concrètement, il s'agit pour les premiers de poser des garde-fous à la flexibilisation de la relation de travail pour en limiter les conséquences (en termes d'emploi, de représentation collective, d'inégalités, de reconnaissance, de droits sociaux et salariaux) et pour les seconds de créer par la négociation décentralisée les conditions d'un cercle économique vertueux en modulant des dimensions du rapport salarial aux impératifs des entreprises. Comme nous l'avons montré dans la première partie du rapport, c'est cette seconde vision qui l'a emportée dans les orientations des politiques publiques et ce, indépendamment de l'obédience des majorités gouvernantes. Si l'on s'en tient aux ambitions affichées par la loi Travail et les ordonnances Macron en termes de promotion de la négociation d'entreprise, on ne peut que constater leur inscription dans ce même continuum initié par les lois Auroux de 1982.

Afin d'analyser les dernières réformes du travail, nous avons fait le choix ici de structurer notre réflexion autour de trois enjeux majeurs – normatifs, syndicaux et productifs – susceptibles de dessiner les contours d'un nouvel ordre salarial caractérisé par une fragmentation des droits des salariés et une balkanisation des protections du travail.

1. Un risque de morcellement normatif

La vision contractuelle des relations professionnelles portée par la loi Travail et les ordonnances se manifeste par plusieurs mesures concrètes telle que la possibilité accrue pour les entreprises de négocier des accords dérogatoires sur tel ou tel aspect des relations de travail, de bénéficier d'un assouplissement des conditions de licenciement économique ou de facilitation pour conclure des accords de performance collective qui autorisent un aménagement du travail (de sa durée, de son organisation et de sa répartition) et de la rémunération.

Avec le recul, on mesure combien les résultats de la décentralisation de la négociation sont contrastés pour les organisations syndicales et les travailleurs. Les accords établissant une adaptation des conditions de travail aux exigences du marché se font en effet souvent au détriment des protections salariales et au prix d'une dégradation des conditions de réalisation du travail. Cette tendance est confirmée par les études de l'OCDE (2017) qui montrent que la

flexibilisation du marché du travail conduit fréquemment à une précarisation de l'emploi et à une augmentation des inégalités salariales. On se souviendra ici, parmi les exemples les plus emblématiques, de l'accord de compétitivité conclu chez Renault en 2013 qui, en contrepartie d'un engagement à ne pas licencier, prévoyait une augmentation du temps de travail sans progression salariale, une réduction des temps de pause et une mobilité plus importante entre sites productifs (Freyssinet, 2013).

Si l'on analyse ces évolutions en les rapportant aux transformations du travail (multiplicité des formes contractuelles, individualisation des rémunérations et du temps de travail, reconnaissance accrue des compétences individuelles au détriment des qualifications, etc.), on peut faire l'hypothèse que ce cycle de réforme est susceptible de modifier substantiellement les relations collectives et individuelles de travail. La fusion des institutions représentatives du personnel, la modification des conditions de la négociation collective et du dialogue social comme la recodification de l'articulation entre les accords de branche et d'entreprise, portées par les ordonnances, conduisent à un remaniement du système des relations professionnelles capable d'accélérer la fragmentation des droits au nom de la défense des intérêts économiques des entreprises. Ces transformations – nous y reviendrons – modifient la nature des rapports entre employeurs et salariés. L'individualisation croissante des rémunérations comme la reconnaissance des compétences individuelles par exemple tendent à affaiblir les solidarités collectives et à éroder le pouvoir de négociation des syndicats. Cette évolution constitue un défi pour les organisations syndicales qui voient leur rôle traditionnel de défense collective des salariés remis en question (Béroud, 2020).

1.1. Derrière la production des normes sur le travail : quelle vocation pour la négociation collective ?

Au-delà des discours, c'est sur le terrain des moyens (lieux et méthodes) de production des normes sur le travail que réside l'enjeu du cycle de réformes initié sous la présidence Hollande et poursuivi sous la présidence Macron. La question est donc de savoir quels doivent être les rôles respectifs de la loi et de la négociation. En d'autres termes, faut-il garantir des normes destinées à maintenir une égalité de traitement entre les travailleurs ou au contraire encourager la voie conventionnelle pour octroyer aux entreprises une relative flexibilité dans la régulation des relations de travail ?

On l'a vu, l'histoire sociale a été marquée par la défense de revendications collectives en faveur d'un alignement des principales dispositions sur le travail. Ce fut le cas par exemple en matière de temps de travail dont la réduction, réclamer par les acteurs syndicaux, s'est faite par l'application uniforme d'un horaire collectif. Dans une moindre mesure, ce fut aussi le cas pour la rémunération du travail à travers l'instauration d'un salaire minimum mais aussi via les luttes

syndicales qui donneront naissance aux classifications des conventions collectives selon la logique d'un salaire égal à qualification équivalente au sein d'un même secteur d'activité.

Plus près de nous, la dynamique à l'œuvre en France – comme dans la plupart des pays européens – marque ce qui peut s'apparenter à une contre-tendance dont la partie émergée s'incarne dans la décentralisation de la négociation et le renforcement de son pouvoir de régulation. Une évolution « à marche forcée » tant l'accumulation de dispositions législatives sur des temps relativement brefs ont fini par modifier l'architecture de la régulation des relations de travail[71] (Porta, 2019). En donnant davantage de poids à l'accord d'entreprise, la loi Travail et les ordonnances ouvrent la voie à des aménagements locaux des conditions de travail et des rémunérations.

La plupart des analyses s'interrogent sur un possible renversement de la hiérarchie des normes en raison de la légitimité accordée aux accords et aux acteurs de la négociation d'entreprise (Tixier, 2019). Le débat académique en la matière n'est pas tranché notamment en vertu des limites posées par la loi. Celle-ci encadre en effet strictement les éléments susceptibles d'être négociée localement en substituant à la hiérarchie des normes une répartition des compétences entre ce qui relève du domaine de la loi, de la négociation de branche et de la négociation d'entreprise. La définition par les conventions collectives de secteur des salaires minimums hiérarchiques en est une illustration. Pourtant, la loi Travail en affirmant la primauté des accords d'entreprise enfonce un coin dans les saignées déjà ouvertes par les réformes précédentes, ce qui en soit, conduit à minima à une déstabilisation du système. La réforme portée par la ministre El Khomri accorde ainsi de nouvelles libertés à la négociation décentralisée pour que les règles applicables au travail soient produites au niveau de l'entreprise et non plus par l'État ou par l'entremise de règles communes à chaque secteur d'activité. C'est le cas en matière de temps de travail et de rémunération. En cas de difficultés de l'entreprise, il devient possible par un simple accord d'augmenter les plafonds d'heures travaillées[72] ou de moduler les salaires en abaissant la majoration des heures supplémentaires[73] par exemple. Les ordonnances renforcent cette tendance en transférant au niveau des branches ou des entreprises des éléments qui relevaient jusqu'alors du droit ou des conventions collectives. C'est notamment le cas des possibilités de recours à des formes d'emploi particulières telles que les contrats à durée

[71] En moins d'une décennie se sont ainsi succédées la loi de sécurisation de l'emploi (2013-504), la loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (2014-288), la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (2015-2015-990), la loi relative au dialogue social et à l'emploi (2015-994), la loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (2016-1088) et les ordonnances dites Macron. Des dispositions qui s'inscrivent dans le prolongement des réformes de la représentation syndicale

[72] La loi ouvre des possibilités de déroger à la durée journalière (de 10 heures à 12 heures) et hebdomadaire du travail (de 44 à 46 heures).

[73] La loi établit une majoration plancher à 10% contre 25% auparavant.

déterminée ou les contrats à durée indéterminée dits de chantier qui peuvent désormais faire l'objet d'accords de branche.

Dans cette logique, et dans les termes fixés par la loi, tout devient potentiellement négociable sur les lieux de travail. Il n'est pas question ici de soutenir l'idée d'une dérégulation totale mais plutôt de considérer la dynamique des réformes pour pointer une évolution significative du système de relations professionnelles qui tend vers une autonomisation plus importante de la négociation décentralisée à l'égard de la loi et des conventions collectives.

Les possibilités accrues de conclure des accords dérogatoires *in pejus* remettent en cause le principe de faveur qui caractérisait les relations professionnelles en France. En reconnaissant à l'entreprise une certaine « *autonomie créatrice* » (Le Goff, 2020, p. 86) lui permettant d'adapter certains aspects des relations de travail dans sa quête de compétitivité, les réformes du travail redessinent l'architecture du système de production des normes sur le travail : la voie conventionnelle devient la norme – et en premier lieux les accords d'entreprise – tandis que la loi et dans une moindre mesure les conventions collectives semblent davantage jouer un rôle d'amortisseur social. Un cadre de garanties minimales auxquelles l'on ne peut pas déroger mais qui laisse davantage de liberté aux entreprises pour adapter au cas par cas tel ou tel aspect du rapport salarial, créant ainsi une multiplicité de normes conventionnelles localisées. Cette fragmentation peut possiblement conduire à des inégalités d'une entreprise à l'autre, d'un territoire à l'autre au sein d'une même branche d'activité.

1.2. La rhétorique du dialogue social au cœur de la diffusion d'une nouvelle logique conventionnelle

Quelle est la logique qui sous-tend cette dynamique modernisatrice ? Notre analyse montre qu'au moins trois éléments agissent de concert.

Le premier est une inspiration à la vision européenne du fonctionnement du marché du travail. Le nouveau cadre législatif s'inscrit en effet dans une vision où l'entreprise est perçue non seulement comme un acteur économique mais aussi comme un levier de régulation sociale. Comme le rappellent Andolfatto et Labbé, les réformes du travail puisent leur inspiration dans un dessein communautaire (2016) qui fait de la négociation collective d'entreprise un double instrument. D'une part, celui d'une lutte contre la segmentation du marché du travail. D'autre part, comme un moyen de réaffirmation des libertés et de l'efficience économique (Barbier, Colomb, 2012). L'idée sous-jacente est que les droits sociaux (droit du travail, droits salariaux, etc.) ne doivent pas empêcher le bon fonctionnement du marché. Cette perspective s'articule autour d'un cadre légal européen qui promeut simultanément le dialogue social et le diptyque représentation/expression des salariés, tout en affirmant la primauté de l'objectif de

compétitivité. Autrement dit, les contenus des réformes visent à encourager une plus grande flexibilité en ouvrant davantage les possibilités d'adaptation des conditions de travail aux contraintes du marché. Ce faisant, elles créent les conditions pour que les droits des travailleurs ne constituent pas un frein à la performance économique des entreprises.

Le second élément repose sur la croyance dans la capacité des entreprises à résoudre des problématiques socio-économiques et notamment celle du chômage. Ce crédo s'est bâti sur une perception de l'incapacité relative de l'action publique face au défi de l'emploi. Les processus discursifs de légitimation des réformes mettent en effet au premier plan les besoins de compétitivité des entreprises dans la compétition économique mondiale. Dans ce contexte, les règles du droit du travail comme les droits salariaux sont alors assimilées à des rigidités. Le présupposé est simple, voire simpliste, puisqu'il s'agit de créer les conditions d'un cercle vertueux dans lequel la recherche de performance économique doit permettre en retour leur contribution à une régulation sociale mieux-disante. Les attaques contre le code du travail, la facilitation des licenciements comme l'élargissement des moyens permettant de modifier les relations de travail sont alors présentés comme des solutions nécessaires.

Le troisième élément concerne l'influence exercée par les revendications patronales dans les transformations institutionnelles qui mettent au premier plan l'autonomie de régulation des relations de travail au nom de la défense des intérêts économiques (Streeck, 2009). Une flexibilité cruciale selon les discours économicistes afin de répondre rapidement aux fluctuations du marché. Cette requête patronale n'est cependant pas nouvelle. Elle a été soulignée par de nombreux travaux académiques qui analysent les transformations des régulations économiques et sociales sous l'effet de la mondialisation. Luc Boltanski et Eve Chiapello montraient ainsi dans *Le nouvel esprit du capitalisme* comment les entreprises ont su adopter une nouvelle rhétorique fondée sur la flexibilité et l'adaptabilité. Ils rejoignent en cela Robert Boyer et Jean-Pierre Durand (1998) qui soulignaient l'émergence de modèles de production et de gestion intégrant des formes d'organisation du travail plus flexibles et décentralisées. Dans le même ordre d'idée, Jean Gadrey analysait la manière dont les entreprises cherchent des gains de flexibilité au détriment des protections des travailleurs. Quoi qu'il en soit, la flexibilité sous toutes ses dimensions s'est progressivement imposée comme un impératif stratégique pour les directions d'entreprise. Depuis les années 1980 et les importantes réformes de dérégulation du marché du travail, elle s'opérait essentiellement sur les formes d'emploi et de mobilisation de la force de travail avec pour conséquence une précarisation de l'emploi et un recul des protections sociales. La loi Travail et les ordonnances Macron ouvrent la voie à un nouvel horizon de flexibilité qui se joue sur les droits salariaux et les conditions de travail. Ce faisant, elles contribuent à la desquamation du droit du travail en favorisant un retour à un rapport de force inégal sur les lieux de travail, voire à la négociation directe entre salariés et employeurs. Un affaiblissement des droits collectifs qui repose sur une rupture avec l'idée

au fondement du droit du travail, à savoir qu'un travailleur doit être protégé au mépris de sa propre volonté, en contrepartie de la situation de subordination dans laquelle il se trouve (Bitton, 2015).

2. Un double risque de morcellement et de fragilisation de l'action syndicale

La modernisation du dialogue social est l'un des objectifs phares de la loi Travail et des ordonnances de 2017. Rappelons que dans l'entreprise, outre la négociation, il recouvre également les activités d'information, de consultation et de prévention. En théorie, il s'agit donc de créer des espaces d'interaction entre les salariés (ou leurs représentants) et les employeurs pour s'accorder sur des mesures favorisant les intérêts du plus grand nombre. L'enjeu est de taille car l'on sait combien les conditions sociales impactent les performances économiques et la stabilité d'une organisation.

Si l'objectif du dialogue social est louable, sa mise en acte ne se décrète pas. Aussi, pour apprécier sa réalité sur les lieux de travail, il faut être en mesure d'appréhender différents éléments allant des conditions de sa mise en œuvre (institutionnelles et non) aux finalités poursuivies (partagées ou non), en passant par les intérêts (convergents ou non) des acteurs.

Compte tenu de la refonte des cadres de la négociation et des moyens attribués aux acteurs pour y faire face, plusieurs questionnements émergent. La négociation est-elle toujours un vecteur de concrétisation des revendications collectives, un moyen pour gagner de nouveaux droits, ou tend-elle à devenir un instrument de défense pour essayer de ne pas en perdre ? Est-elle un instrument du dialogue social ou devient-elle potentiellement un moyen de légitimation de régressions des garanties des travailleurs ? L'importance croissante accordée à la décentralisation de la production des normes sur le travail, la fusion des institutions représentatives du personnel dans les CSE, la suppression des CHSCT comme le fait d'ériger les intérêts des directions en arrière-plan des négociations, sont autant de mesures qui fragilisent en même temps qu'elles déstabilisent l'action syndicale. Aussi, le dialogue social modelé par les dernières réformes du travail ne risque-t-il pas de se muer en une forme ritualisée d'accompagnement des stratégies patronales ?

2.1. La réduction des marges de négociation et le changement de rôle des acteurs syndicaux

Le fait de négocier dans l'entreprise en considération des contraintes de cette dernière change les règles du jeu. Cela impacte le déroulement des négociations et le rôle des acteurs syndicaux

ou à défaut des représentants des salariés. Dès lors, plusieurs défis se posent à l'action syndicale sur les lieux de travail.

Premièrement, une possible réduction des marges de négociation et une pression à l'acceptation de concessions. Concrètement, lorsque l'employeur dit être confronté à des difficultés conjoncturelles ou plus structurelles, ou lorsqu'il évoque la nécessité d'être plus productif pour gagner en compétitivité par exemple, le dialogue social est mis sous contrainte. Les marges de négociation des représentants des salariés s'en trouvent réduites car le résultat des échanges ne doit pas impacter davantage l'entreprise. La négociation change alors de sens. Il n'est plus question de porter des revendications salariales ou d'amélioration des conditions de travail. En liant la négociation à la santé économique de l'organisation, les réformes du travail placent les syndicats dans un rapport nouveau au pouvoir économique. Les représentants des salariés sont alors enjoints de se responsabiliser et de s'impliquer, à leur échelle, dans la gestion de l'entreprise. Une participation souvent synonyme d'acceptation de concessions et/ou de renoncement dans la défense d'une revendication collective. Qui plus est, l'acception contemporaine du dialogue social suppose, nous l'avons dit, une forme de responsabilisation qui envisage de manière restrictive l'usage du conflit au profit de solutions plus consensuelles. Or, dans certaines situations cela peut se traduire par une limitation potentielle des moyens d'action des organisations syndicales en amont ou dans le cours des négociations. Pour ne retenir qu'un exemple, sur lequel nous reviendrons dans la suite du rapport, les dispositions législatives encadrant l'exercice du droit de grève dans les transports urbains[74] peuvent être analysées comme une forme de dilution des conflits dans les relations entre employeurs et syndicats qui limitent de fait les moyens à disposition du syndicat pour peser sur la négociation.

Deuxièmement, une plus grande difficulté de mobilisation syndicale et un affaiblissement relatif des représentants syndicaux. Négocier dans un contexte où les contraintes économiques sont en arrière-plan des discussions soulève un enjeu en matière de mobilisation syndicale. La signature d'accords dérogatoires peut en effet générer une certaine défiance à l'égard des syndicats qui est susceptible de se traduire à terme par des difficultés accrues de mobilisation. De ce fait, les représentants syndicaux sont placés dans une position ambivalente entre la revendication des attentes des salariés et les exigences productives des employeurs. Cet élément contribue aussi à une évolution du sens de la négociation dans la mesure où les aspirations des salariés ne sont pas réductibles ou solubles aux intérêts de l'organisation. En l'espèce, la loi et la pratique du dialogue social dans l'entreprise confèrent aux syndicats la double responsabilité

[74] Loi 2007-1224 du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs. Lors du dépôt d'un préavise grève, la loi impose un dialogue social entre l'entreprise et les organisations syndicales représentatives en vue d'une résolution du conflit ou de l'instauration d'un service minimum.

d'être à la fois les garants du bon fonctionnement de l'organisation et les défenseurs des intérêts des salariés.

Troisièmement, une fragmentation et une individualisation des revendications. Négocier sur les lieux de travail signifie agir en fonction d'un contexte spécifique et dans des conditions particulières. Dès lors, les termes et les contenus des négociations – et a fortiori des accords – dépendent de plusieurs variables parmi lesquelles la taille et la situation économique des entreprises, la présence syndicale (taux de syndicalisation, représentativité des organisations syndicales, etc.) ou encore la nature du climat social. La balkanisation des négociations complexifie le maintien de revendications et de formes d'action cohérentes et unifiées à un niveau sectoriel ou interprofessionnel. Cet émiettement de la revendication entrave la coordination des actions syndicales et contribue à la réduction des solidarités entre travailleurs d'entreprises différentes, ce qui en retour conduit à un affaiblissement du pouvoir collectif des organisations de travailleurs. Tout se passe comme si la loi organisait un dépassement par la pratique des cohérences d'action et de revendication syndicales. Ce processus s'avère particulièrement évident sur la question salariale où les instruments négociables dans une perspective d'augmentation des rémunérations sont largement conditionnés localement. Ainsi une stratégie syndicale portant revendication d'augmentation des niveaux de salaires se heurtent à l'écueil des stratégies patronales. En pratique, lorsque l'employeur accepte de négocier sur les rémunérations – ce qui n'est jamais acquis par défaut faut-il le rappeler – il pose ses « conditions » et précise les moyens pour y parvenir. Dans ces configurations, les éléments accessoires du salaire sont largement privilégiés par les entreprises. Ces dernières acceptent en effet davantage de négocier sur le système de primes et de gratifications (plus ou moins ponctuelles et plus ou moins généralisées à l'ensemble des salariés selon les critères d'attribution) ou de profiter des marges ouvertes par les réformes sur la généralisation des dispositifs dits d'épargne salariale. En d'autres termes, négocier le salaire sur les lieux de travail revient souvent pour les représentants syndicaux à négocier la création d'une prime nouvelle et/ou des critères d'attribution de primes existantes voire d'un accord d'intéressement ou de participation. Si à première vue ces éléments se traduisent factuellement par des augmentations de rémunération, il est aussi vrai qu'elles peuvent contraindre les représentants syndicaux à adapter au gré des contraintes localisées les revendications fédérales ou confédérales. De plus, l'inclinaison des organisations en faveur des éléments accessoires au salaire n'est pas neutre. En raison notamment des exonérations de contributions sociales qui y sont attachées, négocier des primes et plus encore des dispositifs d'intéressement/participation représente un avantage économique pour ces dernières. Analysés dans leur globalité, ces instruments pénalisent les salaires indirects et donc les droits des travailleurs attachés au salaire, contribuant ainsi à l'érosion de la dimension socialisée du salaire. C'est d'ailleurs là l'une des caractéristiques de la négociation d'entreprise promue par les dernières réformes du travail. En laissant aux

branches la responsabilité de fixer les minima salariaux tout en refusant d'y voir intégrer des éléments accessoires du salaire (primes, treizième mois, etc.)[75], en renforçant la négociation annuelle obligatoire (voire la conclusion d'accords pluriannuels), en autorisant au cas par cas les dérogations à la majoration des heures supplémentaires comme en encourageant la généralisation des mesures en faveur de l'épargne salariale, les réformes ne traduisent pas un volontarisme politique en matière de salaire mais plutôt une continuation – sinon une accentuation – de la maîtrise du coût du travail. En d'autres termes, ces mesures entretiennent la modération salariale et multiplie les échappatoires possibles aux augmentations généralisées des salaires directs comme au versement des cotisations sociales vers les caisses de sécurité sociale, à l'assurance-chômage ou encore aux régimes obligatoires de retraite complémentaire. L'affaiblissement de la négociation de branche limite de fait l'édification de règles égales pour tous en ouvrant le champ des possibles à la coexistence de situations salariales très diverses et inégalitaires d'une entreprise à l'autre, d'un territoire à l'autre, d'un salarié à l'autre. Par-delà, cela contribue à l'affaiblissement du rôle de régulation sociale de la négociation.

2.2. Renforcement du dialogue social et changement de visage du travail syndical

La dialectique du dialogue social qui promeut une coopération constructive entre partenaires sociaux dans la recherche de compromis acceptables pour tous suppose des concessions mutuelles. Elle entend préférer la recherche de consensus aux conflits, la coopération à la revendication. Tout se passe comme si la négociation devait régler et concilier impératifs économiques et aspirations sociales. Les laudateurs des réformes du travail justifient la refonte de l'architecture du dialogue social à la fois par la recherche d'une normalisation des relations sociales et la construction d'un modèle plus démocratique d'expression des intérêts. Aussi, les aménagements normatifs produits par la loi Travail et les ordonnances sont présentés comme des moyens nécessaires pour doter les acteurs des relations professionnelles d'instruments dont ils vont se saisir mécaniquement en vue d'une coopération dans la recherche d'un intérêt commun borné aux murs de l'entreprise. La pierre angulaire de ce *modus vivendi* est plus que jamais le développement économique de cette dernière. Dans ce cadre idéalisé, il apparaît donc légitime que les droits, les acquis comme les revendications des salariés se liquéfient dans le sens où ils sont pour partie susceptibles de fluctuer en fonction des besoins de compétitivité et de productivité des organisations. L'abandon du principe de faveur – plus que la possible inversion des normes – revêt alors une importance capitale dans le dessein politique des

[75] La direction générale du travail sanctionne toutes les négociations de branche visant à intégrer au salaire minimum des compléments de salaire. C'est par exemple le cas de l'arrêté du 29 mai 2019 relatif à la négociation d'un avenant au contrat collectif du commerce de gros de l'horlogerie au motif qu'il intégrait au salaire minimum des éléments de rémunération accessoires et la prime d'ancienneté tout en interdisant des dérogations défavorables aux salariés par accord collectif d'entreprise.

majorités gouvernantes qui se sont succédé depuis près de trente ans. La négociation décentralisée n'est plus améliorative d'un socle de droits garantis par la loi et les conventions collectives mais constitue un instrument de flexibilisation des relations salariales qui rend par définition – et dans les limites fixées par la loi – les droits ajustables. Cette représentation stylisée du dialogue social est sous-tendue par une hypothèse économiciste qui masque les rapports de force en présence en donnant l'illusion d'un monde du travail pacifié dans lequel les intérêts des uns et des autres se confondent au nom de la performance. D'un point de vue analytique, il n'est pas inutile de souligner que les réformes marquent une étape supplémentaire d'un mouvement de remplacement discursif initié depuis les années 1980 qui contribue à présenter la réalité du fonctionnement des organisations sous l'angle de la coopération et non plus de la lutte pour la défense d'intérêts divergents. Or, le dialogue social comme l'insaisissable démocratisation des relations de travail (Andolfatto, 2018) ne se décrète pas. De la même façon, il est erroné de considérer que les acteurs sont égaux à la table des négociations sur les lieux de travail. En conséquence, la négociation ne peut pas se réduire à un simple rituel orchestré par la loi dont l'issue serait fonction du bon vouloir et/ou du degré de responsabilité des acteurs. Elle tient bien davantage à l'histoire locale et sectorielle des relations sociales, au travail des acteurs pour tisser et/ou consolider des *modus operandi*, à la situation économique des entreprises ou encore aux stratégies patronales. Pour ne prendre qu'un exemple, il est illusoire de considérer sur un même plan le rôle, la pratique et l'usage du dialogue social dans une PME sous-traitante ou dans un établissement appartenant à un grand groupe international. En considération de ces éléments, plusieurs observations peuvent être formulées. Premièrement, la logique portée par les réformes se situe à rebours de l'histoire du travail et du mouvement ouvrier. Sans prétendre épuiser le sujet, rappelons brièvement que ce sont les organisations syndicales qui ont lutté pour organiser et faire reconnaitre l'expression collective des salariés face à l'arbitraire patronal sur les lieux de travail. C'est seulement en 1936 que sera donnée la possibilité aux travailleurs d'élire des délégués d'atelier chargés de porter auprès des employeurs des revendications (collectives et individuelles) sur les salaires, les qualifications ou encore les conditions de travail. Il faudra ensuite attendre près de trente ans et les mouvements de 1968 pour que les syndicats soient légalement reconnus dans les entreprises à travers la double possibilité de constituer des sections syndicales et de désigner leurs délégués. La possibilité du dialogue sur les lieux de travail trouve donc son origine dans le mouvement syndical. Elle est d'abord la traduction d'une revendication de contrôle ouvrier (Hatzfeld, 2020) sur l'organisation et les conditions de travail pour contraster la mainmise des directions. Elle est ensuite perçue, au nom du principe de faveur, comme un moyen pour arracher de nouveaux droits. Depuis lors et le renforcement de la présence syndicale au tournant des années 1980[76], les positions des acteurs ont sensiblement changé. Le patronat, historiquement hostile à la

[76] La création des CHSCT en 1982 en sont un exemple.

négociation d'entreprise par crainte d'un rapport de force défavorable, va progressivement soutenir son extension. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles les relations sociales au sein de l'entreprise sont aujourd'hui considérées par les directions comme un élément important du bon fonctionnement des organisations (Laroche, Wechtler, 2008). A l'inverse, les organisations syndicales commenceront à émettre quelques réticences à partir du moment où la négociation n'est plus nécessairement synonyme d'acquisition de droits nouveaux (Gaudron, 1988). La rupture intervient dans les années 1970. La page du compromis fordiste tournée, les entreprises demandent de la flexibilité afin de soutenir leur compétitivité. Elles obtiendront gain de cause d'une part à travers les réformes de dérégulation du marché du travail et, d'autre part, par la place croissante des accords d'entreprise dans la production des normes sur le travail. Les conséquences de ces évolutions se mesurent en termes d'individualisation des relations de travail via la diffusion de la variabilité du salaire, des primes individuelles, d'accords sur la déstructuration des temps de travail, etc.. Des dispositions au service de l'efficacité économique mais qui sont aussi synonymes de fragmentation des droits et d'érosion des collectifs de travail.

Deuxièmement, les mesures introduites par les dernières réformes du travail déséquilibrent les rapports de force sur les lieux de travail en faveur du monde entrepreneurial. Elles fragilisent l'action syndicale et conduisent à une transformation des pratiques des représentants des salariés. La poursuite du processus de décentralisation de la négociation voulu par la loi affaiblit les organisations syndicales traditionnelles. En changeant d'échelle et de règles du jeu, la négociation d'entreprise oblige les syndicats à se confronter directement à l'employeur sur des thématiques jusqu'alors encadrées ou réservées à la négociation nationale. Dans ces conditions, des éléments aussi divers que la présence syndicale, le taux de syndicalisation, les traditions sectorielles/catégorielles d'action et de négociation, le degré de préparation des délégués comme le climat social dans l'entreprise sont déterminants. Elle interroge donc directement la capacité des salariés et de leurs représentants à maîtriser des thématiques complexes pour investir les arènes de la négociation. Dans ce contexte, les délégués se voient contraints de se professionnaliser pour faire face à des négociations de plus en plus techniques.

On l'a vu, les nouvelles dispositions normatives renforcent en effet l'importance des négociations sur des aspects cruciaux du travail tels que le temps de travail, la rémunération des heures supplémentaires, les modalités de repos ainsi que les mobilités géographiques et fonctionnelles. Par exemple, un accord d'entreprise peut désormais définir les critères d'ordre des licenciements économiques en dérogeant aux critères de branche ou établir les modalités de mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Mais des accords d'entreprise peuvent aussi modifier les conditions et le montant des primes (ancienneté, assiduité, etc.) favorisant une individualisation des salaires. Ainsi, les primes et gratifications peuvent être renégociées sur la base de la performance individuelle plutôt que sur des critères collectifs ou sectoriels. Ces changements exigent des compétences accrues et une professionnalisation des

représentants syndicaux qui doivent désormais d'un côté maîtriser des aspects juridiques pointus et, d'un autre côté, être en mesure d'apprécier l'environnement économique des entreprises afin de pouvoir négocier des accords qui prennent en compte les intérêts des travailleurs tout en répondant aux exigences des employeurs. Cette double contrainte pose la question des ressources dont disposent les délégués. Des ressources à la fois matérielles, techniques et subjectives qui se mesurent en termes de besoins de formation, d'appui à la négociation de la part des structures syndicales et d'engagement dans l'activité syndicale. Si nous reviendrons plus en détail sur ces éléments dans la partie consacrée à l'analyse des entretiens menés auprès des délégués syndicaux, il convient de rappeler ici les défis que posent les dernières réformes au travail syndical sur les lieux de travail.

En premier lieu, le renforcement de la négociation annuelle obligatoire traduit un resserrement des temps et des espaces de la négociation autour de pratiques administrées, ritualisées et imposées de manière centralisée. Cette décentralisation présente des aspects positifs en permettant par exemple l'ouverture de négociations là où les employeurs y sont opposés ou en facilitant la conclusion d'accords autorisant une meilleure conciliation des temps de travail et de hors travail. Il ne faut cependant pas en sur-interpréter la portée. D'une part, l'obligation faite aux partenaires sociaux est de négocier et non pas d'arriver à un accord. D'autre part, la NAO contribue au déséquilibre de la négociation car ce sont les directions d'entreprise qui en établissent les modalités, c'est à dire en fixent les termes, les thèmes, le calendrier et plus encore les limites dans lesquelles elle se déroule.

En second lieu, la centralisation des instances de représentation du personnel dans le Conseil social et économique réduit les ressources des représentants syndicaux. Adoptée au nom de la simplification de la représentation des travailleurs, la mesure contraint les élus syndicaux à faire davantage avec moins de moyens. Concrètement, la création des CSE a conduit à une diminution du nombre de représentants syndicaux dont le corollaire est une augmentation de leur charge de travail. Les études de la Dares indiquent ainsi par exemple que le nombre de représentants a baissé de 30% dans certaines entreprises depuis la mise en place des CSE. Qui plus est, la limitation du nombre de mandats successifs à trois oblige les représentants syndicaux à se renouveler en les privant des acquis d'une professionnalité construite dans le temps.

En troisième lieu, le rempart que constituait le syndicat face à l'arbitraire patronal à travers l'obligation faite de négocier les conventions et accords collectifs de travail avec les organisations de salariés (article L2132-2 du code du travail) fait l'objet d'une remise en cause. Les réformes du travail organisent ainsi une forme de contournement des acteurs syndicaux. Ces pratiques dérogatoires s'expriment au moins de deux manières différentes : la transformation des règles de conclusion des accords collectifs dans les petites entreprises et la diffusion du référendum d'entreprise. Sur le premier point, les réformes élargissent les

possibilités d'accords en dehors de toute présence syndicale. Dans les entreprises de moins de vingt salariés, non dotées d'un CSE (et en l'absence d'élu du personnel), l'employeur a ainsi la faculté de soumettre directement aux salariés un projet d'accord sur l'ensemble des thèmes ouverts à la négociation d'entreprise. L'enjeu est de taille notamment lorsque la possibilité de déroger aux garanties conventionnelles de branche est en jeu. Dans de telles configurations, compte tenu des situations de dépendance économique des salariés et de pression hiérarchique exercées, des décisions unilatérales des directions sont susceptibles de devenir des accords d'entreprise (Didry, Giordano, 2022)[77]. Sur le deuxième point, la loi Travail puis les ordonnances, ont institutionnalisé l'usage du référendum dans les procédures de validation des accords collectifs d'entreprise. Si cela est justifié comme un moyen de pallier au déficit de présence syndicale sur les lieux de travail, cela permet surtout – au-delà de la situation des petites entreprises décrite précédemment – de s'affranchir de l'opposition des syndicats majoritaires[78]. Cet usage extensif du référendum rompt avec les principes de représentation collective et de représentativité démocratique des organisations syndicales pourtant promues par différentes interventions législatives. Il s'agit d'un jeu dangereux qui se joue sur les divisions internes au syndicalisme mais aussi au monde du travail, symbolisées par l'opposition classique entre cols bleus et cols blancs, et qui peuvent être appropriées par les directions d'entreprise dans un objectif de division des collectifs.

Qu'il s'agisse du déséquilibre des rapports de force sur les lieux de travail, de l'affaiblissement du rôle des syndicats ou des possibilités de vider la négociation de sa substance comme dans les petites entreprises, les réformes concourent à l'édification d'un cadre facilitant la conclusion d'accords potentiellement défavorables aux salariés. La possibilité de conclure des accords de performance collective (APC) est de ce point de vue emblématique. Rappelons que ces accords permettent de modifier, pour une durée déterminée ou indéterminée, la durée du travail, la rémunération et/ou les conditions de mobilité des salariés en fonction des objectifs de performance des entreprises. Dans un contexte social et économique défavorable, caractérisé par la persistance du chômage et la montée des précarités, les périodes de crises – économiques, d'entreprise ou stratégies de restructurations/réorganisations – pèsent sur les négociations. Les menaces sur l'emploi font passer au second plan la question des salaires et des conditions de travail. L'objectif de la sauvegarde de l'emploi joue ainsi le plus souvent comme la contrepartie de l'acceptation d'un statu quo ou de conditions moins favorables aux salariés. Mais d'une manière plus générale, les aménagements normatifs opérés par la loi Travail et les ordonnances obligent les syndicats à prioriser davantage leurs actions et revendications au regard des stratégies des directions. A partir du moment où les objectifs économiques sont posés comme

[77] Depuis les ordonnances, un tel projet doit recueillir l'approbation des deux tiers des salariés pour être considéré comme un accord collectif valide.
[78] Les organisations syndicales minoritaires qui représentent au moins 30% des salariés ont la possibilité de faire adopter un accord collectif par référendum en dépit de l'opposition des organisations majoritaires.

l'alpha et l'oméga de la négociation, les représentants des salariés sont contraints de se professionnaliser au risque de se voir obligé d'adopter des postures défensives. La faiblesse relative du syndicat (recul du nombre d'adhérents, crise des vocations, etc.) et ses difficultés à mobiliser – au demeurant plus importantes dans l'entreprise qu'aux niveaux fédéraux et confédéraux – accentue le phénomène.

La crainte de voir s'exercer un chantage à l'emploi comme la possibilité de valider un accord par voie référendaire en cas d'échec de la négociation sont autant d'éléments qui renforcent l'asymétrie des relations dans l'entreprise et à la table des négociations. La négociation (et l'action qui l'accompagne) est alors dépouillée de ses habits conflictuels pour se muer en une sorte de responsabilisation des syndicats dans la gestion des organisations. Sur ce point, l'on peut d'ailleurs se demander dans quelle mesure la fusion des instances représentatives du personnel ne préfigure pas une forme de coparticipation sur un nombre limité de thématiques contribuant ainsi à légitimer des décisions managériales défavorables aux salariés. Si l'analyse des observations réalisées dans le cadre de cette recherche tend à valider pour partie cette hypothèse, elle demande cependant à être confirmée par des travaux ultérieurs portant sur un échantillon plus important. Quoi qu'il en soit, tout porte à penser que le syndicat cherche aujourd'hui avant tout à limiter les pertes, là où il s'attachait auparavant à gagner de nouveaux droits.

3. Un morcellement productif

On l'a vu, les réformes du travail organisent le déplacement du centre de gravité des relations professionnelles vers l'entreprise. Ce faisant, elles participent d'un processus plus large de transformation du travail qui s'est intensifié au cours de ces dernières décennies et dont les conséquences se mesurent en termes de fragmentation des régulations collectives traditionnelles. En d'autres termes, elles marquent une étape supplémentaire de l'effritement de la condition salariale déjà décrit par Robert Castel au milieu des années 1990. En conséquence, il serait erroné de penser les évolutions de l'architecture des relations sociales en dehors de mutations des mondes du travail car elles sont les deux faces d'une même pièce. Les changements des organisations, des modes de management mais aussi des statuts d'emploi sont la partie visible des dynamiques à l'œuvre. Ce qui se joue, c'est une remise en cause du rapport salarial, c'est-à-dire de la manière dont sont construites les règles qui encadrent le travail, sa rémunération comme les droits qui y sont attachés. Les politiques de flexibilisation du marché du travail comme la refonte du système des relations professionnelles sont les instruments de ce processus. Depuis la loi Travail et les ordonnances de 2017, la négociation collective ne peut plus être analysée comme la contrepartie de la relation de subordination car son résultat peut être défavorable aux salariés. L'ensemble de ces éléments témoigne d'un mouvement profond

qui redessine les contours du salariat en même temps qu'il pose de nouveaux défis pour la représentation syndicale à tous les niveaux et en particulier sur les lieux de travail.

3.1. Flexibilisation de l'emploi et transformations du salariat

Un autre volet des dernières réformes du travail est leur contribution à la continuation de la flexibilisation de l'emploi et de l'individualisation du travail. De ce point de vue, elles concourent au mouvement initié dans les années 1980 en offrant aux employeurs de nouvelles marges de flexibilité. Cinq éléments peuvent ici être mobilisés. Premièrement, un renforcement de la flexibilité contractuelle. Les ordonnances Macron ont en effet introduites plusieurs mesures d'assouplissement des règles encadrant les contrats de travail pour permettre aux directions d'entreprise de recourir plus librement à des formes d'emploi atypiques. C'est notamment le cas en matière de recours au travail intérimaire puisque les entreprises peuvent par exemple négocier des conditions spécifiques pour les contrats de mission, incluant des dérogations sur la durée et les renouvellements. C'est aussi le cas en matière d'usage des contrats à durée déterminée car un accord collectif d'entreprise peut déroger aux dispositions légales ou de branche en matière de durée maximale, de nombre de renouvellement ou de délai de carence entre deux contrats. Deuxièmement, l'introduction de la possibilité de conclure des ruptures conventionnelles collectives (RCC) par accord négocié sans avoir à justifier de difficultés économiques. Il s'agit là d'une alternative plus flexible aux plans de sauvegarde de l'emploi qui sont plus contraignants. Troisièmement, la reconnaissance de la primauté des accords d'entreprise sur les accords de branche qui autorise les entreprises à négocier des conditions spécifiques en fonction de leurs besoins et, si nécessaire, en dérogeant aux protections prévues par les accords de branche. Quatrièmement, l'extension du champ de la négociation directe dans les petites entreprises (moins de 50 salariés) qui permet de conclure des accords directement avec des salariés non mandatés par les organisations syndicales. Cinquièmement, la réduction des obligations d'information et de consultation des instances représentatives du personnel dans la foulée de la création des CSE qui réduit à la fois les obstacles administratifs et les temps de la négociation.

Ces mesures s'inscrivent dans la logique dominante d'une flexibilisation du marché du travail[79] visant à donner aux entreprises davantage de capacités d'adaptation en fonction de leurs besoins économiques, au risque d'une précarisation accrue des relations de travail. Ce qui est frappant depuis les années 1980, c'est l'apparition de nouveaux risques qui modifient le rapport au travail. La multiplication des emplois atypiques d'un côté et la précarisation des relations de travail de l'autre conduisent à un approfondissement de la déstabilisation des régulations de la

[79] Pour illustration, rappelons que l'INSEE estime qu'entre 2000 et 2019, le nombre de travailleurs indépendants a augmenté de 25% tandis que la proportion des emplois temporaires (CDD, intérim) a continué de croître.

société salariale. Les institutions du salariat comme les régulations collectives du travail ont été érigées par la lutte contre le marché. Or, depuis près de quarante-cinq ans, l'action publique, avec le soutien du monde patronal, s'attache à favoriser le capital au détriment du travail. Dans cette dynamique, la réforme de la négociation collective n'est qu'un instrument parmi d'autres au même titre que la multiplication des statuts d'emploi ou l'érosion du code du travail pour ne retenir que ces exemples. En contribuant au déséquilibre des relations de pouvoir sur les lieux de travail, en consacrant la primauté des accords d'entreprise sur des formes de régulation plus collectives, en faisant de la performance économique et de la compétitivité les points cardinaux du champ de la négociation d'entreprise, l'action publique consacre le marché au détriment du travail et des travailleurs.

La décentralisation de la négociation s'ajoute donc à la précarisation et l'individualisation des relations de travail. Ces deux éléments concourent à la complexification du travail des représentants syndicaux. Elle les conduit à se focaliser sur les temps et les besoins de l'entreprise pour tenter de sauvegarder et/ou d'améliorer – lorsque les conditions y sont favorables – l'emploi, les conditions de travail et les rémunérations. A mesure que les organisations syndicales s'affaiblissaient, l'acteur patronal a gagné en ressources. Le conseil stratégique, l'expertise juridique, la réorganisation de la fonction ressource humaine, etc. font partie des outils mobilisés par les directions pour s'imposer dans la négociation (Giraud, 2013 ; 2018). Aussi, négocier sur les lieux de travail impose aux délégués syndicaux davantage d'engagement, une formation continue, un apprentissage permanent pour être en capacité de décrypter les stratégies complexes des directions tout en continuant à mobiliser des salariés aux conditions d'emploi et de travail de plus en plus individualisées. Ce faisant, elle les enserre dans une gestion du quotidien cantonnée aux murs de l'entreprise et sans véritable prise sur la remise en cause des garanties collectives et la fracturation du monde du travail qui s'opère en arrière-plan.

3.2. Transformations des relations de travail et nouveaux enjeux pour la représentation syndicale

La question qui se pose aujourd'hui à l'acteur syndical est de savoir comment œuvrer à la défense des salariés alors même qu'ils sont confrontés à un dialogue social dont la réforme les contraints à être davantage dans la réaction que dans l'action et à des collectifs de travail qui se lézardent de plus en plus sous l'effet d'une individualisation croissante des relations de travail. Les stratégies managériales conduisent à une hétérogénéité toujours plus importante de situations d'emploi, de travail et de rémunération. Le recours aux nouvelles formes de travail indépendant, l'usage des contrats courts, les pratiques de négociation individualisées des salaires ou encore la multiplication des situations de télétravail (souhaitées ou non) sont autant

d'exemples qui rendent compte concrètement de la difficulté des délégués syndicaux à mobiliser et à représenter l'ensemble des travailleurs. En facilitant la dérogation aux normes collectives par accords d'entreprise, les réformes du travail accentuent l'individualisation des conditions d'emploi et de travail au sein des entreprises, voire des équipes de travail. Elles placent l'acteur syndical face à des situations complexes, parfois insolubles, en soulevant des interrogations transversales en matière de représentation, de mobilisation et d'action dont les réponses sont nécessairement localisées. En d'autres termes, comment construire une action syndicale unifiée dans des contextes traversés par une hétérogénéité croissante de situations (et d'intérêts) ? En soutenant la balkanisation des négociations collectives et en organisant le contournement de l'acteur syndical par la négociation directe, les directions d'entreprise accentuent cette individualisation des situations de travail. Ce faisant, elles modifient aussi le rapport au travail des individus en créant une juxtaposition d'intérêts et de problématiques perçues comme spécifiques à quelques individus. L'opportunité de négocier individuellement son temps de travail, sa présence sur les lieux du travail ou encore de moduler une partie de sa rémunération en fonction de critères particuliers sont des éléments du divisé pour mieux régner au cœur des stratégies d'entreprise. Ils enferment le travailleur dans une perception individualiste qui fait de l'octroi d'une gratification, d'un surcroit d'autonomie ou d'une plus grande souplesse dans l'organisation de ses tâches des éléments de satisfaction d'intérêts individuels au détriment d'une perspective d'action collective. L'enjeu est de taille pour les représentants syndicaux car il leur faut combattre le sentiment d'une action qui privilégie les intérêts des uns aux dépens de ceux des autres.

En permettant une personnalisation plus importante des conditions de travail et de rémunération, souvent en fonction des performances individuelles ou des besoins particuliers des entreprises, les réformes du travail accentuent la flexibilisation des relations de travail. Il est par exemple assez fréquent que les primes d'intéressement ou de participation puissent être négociées avec des critères de répartition susceptibles de varier d'un salarié à l'autre. Cette individualisation des rémunérations contribue à l'affaiblissement des solidarités au travail en incitant les salariés à se focaliser sur leur propre performance. De la même façon, l'essor des statuts d'emploi précaires rend plus difficile la construction de collectifs de travail stables, sur lesquels les syndicats peuvent appuyer leur action. Rappelons que les travailleurs les plus précaires, en raison de la fragilité de leur statut, sont souvent moins enclins à s'engager dans des actions collectives, ce qui se répercute sur la capacité des syndicats à mobiliser l'ensemble des salariés.

Face à la complexification des relations de travail et à la multiplication des situations d'emploi, les syndicats se voient obligés d'adapter leurs stratégies. Outre la nécessité, déjà évoquée, de se spécialiser sur des sujets de plus en plus techniques, ils doivent repenser leurs modes d'action pour intégrer l'ensemble des salariés à la représentation collective. Mais ces stratégies sont en

partie entravées par la réduction des moyens syndicaux générée par la fusion des instances représentatives du personnel. Dans les petites entreprises en particulier, où les moyens syndicaux sont déjà limités, cette situation est particulièrement problématique. Qui plus est, les représentants syndicaux doivent faire face à des employeurs mieux outillés juridiquement et financièrement. Cette asymétrie de moyens renforce le déséquilibre des relations de pouvoir sur les lieux de travail que nous avons évoqué précédemment. La conséquence de ce processus de fragmentation productive, via la multiplication des statuts d'emploi et l'individualisation des relations de travail, se mesure en termes d'abaissement des protections collectives et de renforcement du pouvoir des employeurs.

3.3. Vers un nouvel ordre salarial ?

Les réformes du travail, en accentuant la flexibilisation et l'individualisation des relations de travail ouvrent la voie à la construction d'un nouvel ordre salarial. Ce changement s'inscrit dans un contexte plus large de redéfinition des relations de travail marqué par une précarisation croissante. La question qui se pose est de voir si ces évolutions représentent un simple ajustement du rapport salarial ou si elles témoignent d'un retour à une vision purement capitaliste du travail, où la flexibilité et la maximisation du profit priment sur les protections et des droits des travailleurs.

On l'a montré, ce nouvel ordre salarial se caractérise par une fragmentation des statuts d'emploi, une individualisation des relations de travail et une réduction des protections collectives.

Sur le premier point, les stratégies des entreprises investissent les marges de flexibilité créées par la politique publique de l'emploi. La distinction classique entre travail salarié et travail indépendant se brouillent en raison d'une prolifération de formes atypiques d'emploi. Cela conduit à une hiérarchisation des droits et des protections. La modernisation des organisations et les progrès technologiques accentue le phénomène. De ce point de vue, les travailleurs dits de plateforme par exemple se retrouvent souvent en dehors des régulations classiques du droit du travail et des conventions collectives avec des conditions de travail et des protections sociales limitées souvent fonction de sa capacité à négocier lui-même le prix de sa prestation. Ceci est le reflet d'une logique de flexibilisation qui privilégie les besoins des entreprises au détriment de la sécurité des travailleurs.

L'individualisation des relations de travail est donc un autre trait distinctif de ce nouvel ordre salarial en construction. La décentralisation de la négociation ajoute à la flexibilité de l'emploi une flexibilité contractuelle qui permet une personnalisation des conditions de travail et de rémunération. Cette dynamique instaure un rapport plus direct entre l'employeur et les salariés,

réduisant de fait le rôle d'intermédiaire des syndicats dans la régulation des rapports de travail. Les accords d'entreprise sur les rémunérations accessoires, le temps de travail ou la mobilité peuvent désormais varier d'une catégorie de salariés à l'autre au sein d'une même organisation, d'une entreprise à l'autre, créant les conditions d'une hétérogénéité de situations.

La réduction des protections collectives reflète une tendance vers un rapport salarial moins protecteur. Les syndicats qui ont traditionnellement joué un rôle crucial dans la défense des droits et la négociation des relations de travail, se retrouvent affaiblis et obligés de composer avec des ressources limitées.

Ce qui est en jeu, c'est la transformation des règles formelles et informelles qui encadrent les relations entre un employeur et un salarié. Les réformes du travail chamboulent les jeux d'acteurs entre partenaires sociaux. Elles modifient les règles de mobilisation, d'usage et de reproduction de la force de travail. Elles reconnaissent la faculté à des accords locaux, négociés ou non avec des acteurs syndicaux, d'infléchir les règles de mise au travail des individus, de reconnaissance du travail, d'usage du travail (résultat, qualification, compétences requises, lieux et horaires de travail, de gré d'autonomie, etc.) et de rémunération. En consacrant la primauté de la négociation d'entreprise, elles créées les conditions d'un bouleversement des règles d'avancement, des niveaux de salaires, de la répartition entre salaire et éléments accessoires du salaire mais aussi des obligations exigées en contrepartie du travail et susceptibles d'être appréciées en termes de productivité, de formation, etc..

La loi Travail comme les ordonnances Macron mettent en lumière une vision du travail qui semble s'apparenter à une approche purement capitaliste, où la maximisation du profit et la flexibilité du travail prédominent sur les considérations de protection des travailleurs. Une perspective qui se caractérise par une réduction des coûts du travail, une augmentation de la flexibilité contractuelle et une érosion des garanties collectives. La possibilité pour les entreprises de négocier des accords sans respecter les accords de branche reflète ainsi une logique de marché pour laquelle le travail et les protections collectives sont considérées comme des obstacles à la compétitivité économique.

La nouvelle architecture des relations professionnelles semble donc empreinte d'un déterminisme fort. La primauté des accords d'entreprise sur les accords de branche, la centralisation des instances de représentation du personnel, la promotion de nouveaux thèmes de négociation (intéressement, participation, compte épargne, etc.) comme le renforcement des NAO pèsent assez lourdement sur la négociation, ses moyens et ses contenus. La réforme encourage une approche plus individualisée de la négociation dans laquelle les enjeux collectifs risquent d'être dilués dans des accords spécifiques à chaque entreprise, réduisant ainsi la portée d'accords de branche aux effets régulateurs plus larges. Cela pourrait en outre conduire à une plus grande variabilité des conditions de travail et des rémunérations d'une entreprise à l'autre,

accentuant les inégalités entre les salariés. Mais il est aussi vrai que la négociation est ce qu'en font les acteurs, la manière dont ils s'en saisissent, se l'approprient et les moyens qu'ils se donnent. A cet égard, la manière dont les acteurs s'adaptent à ces nouvelles règles du jeu est un enjeu majeur des évolutions à l'œuvre. Mais la capacité des syndicats à se réinventer, à mobiliser les travailleurs et à s'engager dans les négociations restent pour partie seulement déterminants de l'avenir du système des relations professionnelles tant le sens et les règles du jeu ont changé.

Partie 2. Dynamiques salariales et pratiques de négociation dans l'entreprise : Le dialogue social au miroir des réformes du travail

La diffusion de la négociation collective d'entreprise est l'un des principaux éléments des réformes du travail engagées au cours des deux dernières décennies. Portée par un discours institutionnel de « revitalisation » du dialogue social couplé à une volonté de rapprocher la négociation des réalités productives des entreprises, la réforme du système des relations professionnelles s'est matérialisée dans un ensemble de mesures destinées à renforcer le rôle des accords d'entreprise. Or, faire de l'entreprise un espace de production/régulation des normes salariales soulève un certain nombre de questionnements.

Si l'on observe un regain de l'activité contractuelle sur la question des rémunérations (salaires, primes, dispositifs d'épargne salariale), il demeure difficile d'en apprécier les effets réels sur la condition salariale des travailleurs. L'atomisation de la négociation révèle en effet une juxtaposition hétérogène de pratiques, de contextes et de rapports de force locaux. Qui plus est, ce mouvement s'est accompagné d'un affaiblissement relatif du rôle des branches professionnelles ainsi que d'un déplacement des garanties collectives vers des dispositifs de rétribution variables et/ou individualisés et, de surcroit, socialement et fiscalement avantageux pour les directions. Dans ce contexte, la figure, comme le travail, du délégué syndical se trouvent soumis à divers champs de contraintes constitués par les injonctions à négocier, les ressources disponibles, les pressions managériales ou encore la fragilisation des collectifs de travail.

Cette seconde partie du rapport entend analyser concrètement les conséquences des réformes du travail sur les pratiques de négociation salariale dans l'entreprise. L'objectif est ici de comprendre de quelle manière évoluent les cadres et contenus de la négociation, les formes et modalités de représentation comme les conditions de l'action syndicale dans des configurations socio-productives particulières. Pour ce faire, cette partie s'articule autour de quatre chapitres qui rendent compte de nos observations en France et en Italie. Le premier chapitre esquisse un portrait empirique des dynamiques salariales et de la négociation collective en France tandis que le second mobilise une série d'entretiens réalisés auprès de délégués syndicaux d'entreprise pour questionner la manière dont les réformes du travail affectent les pratiques de négociation salariale. Plus concrètement, il s'est agi de mesurer les écarts entre les prescriptions symboliques et normatives et les pratiques réelles du dialogue social pour rendre compte des formes d'appropriation, d'instrumentalisation ou de résistance des acteurs syndicaux mais aussi des stratégies déployées par les directions pour borner, contourner ou vider de sa substance la

négociation. Les deux chapitres suivants déplacent respectivement l'analyse sur le terrain de la dynamique des salaires et des pratiques de négociation décentralisées en Italie.

En croisant les approches et les terrains d'enquête, cette partie entend contribuer à la compréhension de ce que les réformes du travail font – ou ne font pas – à la négociation salariale et de la manière dont les acteurs syndicaux se saisissent, adaptent ou subissent les cadres qui leur sont imposés.

Chapitre 1. Portait de la négociation collective et dynamiques salariales en France

Les dernières données disponibles sur l'état de la négociation collective[80] (bilan de l'année 2022) mettent en lumière une dynamique sans équivalent aussi bien au niveau des branches professionnelles qu'au niveau des entreprises. Dans ce panorama, la question des rémunérations occupe une place croissante parmi les thèmes de la négociation. La direction générale du travail souligne ainsi une hausse de 83% de l'activité conventionnelle sur les salaires et de 60% sur les primes entre 2021 et 2022 dans l'ensemble des branches professionnelles. Elle relève un mouvement similaire dans les entreprises où la négociation des salaires et des primes (en progression de 30% sur un an) devient le second thème de négociation en nombre d'accords conclus derrière la mise en œuvre de dispositifs d'épargne salariale. On peut aisément penser que le contexte d'inflation soutenue a eu un impact majeur sur ce regain de l'activité contractuelle consacrée à la rémunération du travail. Ces quelques données, sur lesquelles nous reviendrons plus en détail ci-après, suffisent à montrer que la question salariale constitue un enjeu central de la négociation collective. Elle l'est d'autant plus que les dernières réformes du travail constituent un tournant majeur dans la réforme de la régulation salariale. Historiquement, la principale fonction de la négociation collective d'entreprise était d'adapter les dispositions prévues par la négociation catégorielle. Elle était alors articulée entre un salaire minimum fixé par l'État et le résultat de la négociation de branche sur les classifications professionnelles et salariales (Saglio, 1986). Le système a ensuite progressivement évolué à mesure que s'est institutionnalisée la négociation d'entreprise. L'introduction d'un système de répartition par blocs de compétences entre les différents niveaux de la négociation comme le bouleversement de la hiérarchie des normes issus des ordonnances Macron scelle un processus d'évolution en cours depuis 1982. La mise en œuvre des pratiques de négociation annuelle obligatoire et plus encore, depuis 2017 son aménagement possible selon les périodicités que se donnent les entreprises[81], font de la négociation d'entreprise un véritable enjeu pour les conditions de travail, l'emploi et les rémunérations.

Afin d'apprécier l'impact des dernières réformes du travail sur la négociation et l'activité des représentants syndicaux de salariés nous avons fait le choix de construire un bilan synthétique des dynamiques de la négociation collective qui sera complété par une brève synthèse des dernières exploitations réalisées sur la base de l'enquête *Reponse*. L'objectif est ici de dégager

[80] DARES, 2023, *La négociation collective en 2022. Edition 2023*, Direction générale du travail (https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bnc-2022_edition-2023-version_accessible.pdf).
[81] Rappelons que les ordonnances la périodicité des NAO peut être portée à quatre ans si un accord de méthode est conclu.

les principaux traits saillants des pratiques de négociation sur la base des données et travaux existants. Ce portrait sera complété par une présentation des dynamiques salariales mettant en lumière le poids respectifs des revalorisations du smic et des salaires négociés sur une période récente.

1. La dynamique de la négociation collective d'entreprise : quelques éléments de cadrage

Sont ici mobilisées principalement les données administratives publiées annuellement par la direction générale du travail[82] et à titre secondaire les données publiées par l'Insee[83]. Ce cadrage entend mettre en lumière l'évolution du nombre d'accords conclus, la manière dont ils l'ont été, les effets de seuil liés à la taille des établissements et les principaux thèmes de la négociation.

1.1. Toujours plus d'accords signés sur les lieux de travail

Sans préjuger du contenu (favorable ou défavorable aux salariés) des accords signés au niveau de l'entreprise, l'analyse des bilans de la négociation collective montre une augmentation significative de l'activité contractuelle depuis l'adoption des ordonnances Macron. L'on serait ainsi passé de 61 391 textes conclus en 2017 (accords et avenants) à 88 570 accords signés en 2022 (soit une hausse de près de 44,3% sur la période). Parmi les textes signés, la part des accords précédés d'une négociation avec des représentants du personnels syndiqués ou mandatés par une organisation syndicale reste globalement stable sur la période (61,3% en 2022, 59% en 2019 et 61,9% en 2017). Le reste des accords (40%) sont le résultat de la signature d'élus non syndiqués (11,5% en 2022 en hausse de 2,1 points depuis 2017) ou de référendums d'entreprise (25,8% en 2022, +4,9 points depuis 2017). A la lecture de ces premières données, trois remarques s'imposent.

Premièrement, un recours accru aux accords d'entreprise que l'on explique aisément par les incitations faites en ce sens par la loi, c'est-à-dire par le renforcement de la négociation obligatoire, par l'institutionnalisation du comité social et économique mais aussi par la facilitation de la conclusion d'accords dans les TPE-PME. Sur ce dernier point, rappelons que les ordonnances de 2017 contournent l'obligation de se conformer à la loi et aux accords de branche en l'absence de délégué syndical.

[82] Sont ici principalement exploités les *Bilans de la négociation collective* pour les années 2017, 2019 et 2022 (dernières données disponibles au moment de la rédaction du présent rapport. Le choix de retenir ces trois années s'explique par la volonté de ne pas biaiser la représentation en mobilisant des données sensiblement impactées par les conséquences de la crise sanitaire.

[83] Les données Insee sont issues de l'exploitation des résultats de l'enquête ACEMO (Dialogue social en entreprise) et de la base statistique des accords d'entreprise.

Deuxièmement, ce sont dans les petites entreprises que l'on enregistre la plus forte progression du nombre d'accords. 47% des textes signés sur les lieux de travail émanent d'entreprises de moins de 50 salariés (contre 34% en 2019) dont près de la moitié dans les secteurs du commerce et des services aux entreprises. Mais à la différence de ce que l'on observe pour l'ensemble des entreprises, seuls 30% des accords sont signés par des délégués syndicaux. Ceci s'explique *in primis* par la faible présence syndicale dans les TPE-PME mais aussi par l'usage croissant des décisions unilatérales des employeurs. En cas d'échec de la négociation ou en l'absence d'interlocuteurs, l'employeur a la possibilité de rédiger un document unilatéral soumis au seul vote des salariés[84]. Ce texte peut être mélioratif ou dérogatoire aux garanties fixées par les conventions collectives (ou le code du travail). Au regard des données existantes, le recours à ce dispositif semble privilégié par les employeurs. La Dares souligne à cet égard une progression de 30,2% du nombre de textes signés par le seul employeur[85] entre 2021 et 2022 (dont plus de 60% dans des entreprises de moins de 50 salariés)[86]. Ce dispositif interroge à plusieurs égards. D'abord, il accentue le déséquilibre des pouvoirs dans l'entreprise entre des salariés contraints de se prononcer individuellement en faveur ou défaveur du texte (et par conséquent empêchés de négocier) et des employeurs susceptibles de recourir en amont à des expertises ou au soutien de leur organisation patronale. Ensuite, il expose les salariés à de multiples formes de pression directe ou indirecte sur les lieux de travail. Enfin et en l'absence de contrôle syndical, il est susceptible de prévoir des dispositions abusives ou particulièrement défavorables aux salariés.

Troisièmement, le volume de textes signés pourrait laisser à penser que la négociation collective est une pratique généralisée sur les lieux de travail. Or, les données Insee indiquent que l'ouverture de négociations ne concerne que 16,6% des entreprises de plus de 10 salariés (en 2022). D'une manière générale, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise impactent l'activité de négociation. Ainsi, 95,2% des entreprises de plus de 500 salariés ont négocié au moins une fois au cours de l'année contre seulement 9% des entreprises de moins de 50 salariés. Le nombre de salariés concernés par ces négociations C'est dans l'industrie que l'activité de négociation est la plus marquée (24,4% des entreprises du secteur) devant les entreprises tertiaires (16,2%).

[84] Les entreprises de moins de 20 salariés se voient reconnaitre la possibilité de faire valider des accords unilatéraux sur toutes les thématiques ouvertes à la négociation collective par référendum selon une règles de majorité des deux tiers. Dans les entreprises allant de 21 à 49 salariés dépourvues de délégué syndical, la pratique du mandatement a été supprimée facilitant la négociation avec un élu du personnel sans étiquette.

[85] *Les textes et accords collectifs d'entreprise en 2022*, Dares résultats, n°69, décembre 2023.

[86] Précisons toutefois qu'une part non négligeable de ces accords concernent la mise en place de dispositifs d'épargne salariale (65% en 2022) ou la fixation d'une prime exceptionnelle (de pouvoir d'achat et depuis 2022 de partage de la valeur ajoutée).

1.2. Les rémunérations : premier thème de négociation

De manière invariable, ce sont les éléments de rémunération qui occupent la part la plus importante de l'activité contractuelle dans les entreprises qui négocient. Une rémunération ici entendue au sens large en ce qu'elle recouvre les rémunérations directes (salaires et primes) et indirectes (intéressement, participation, épargne salariale, actionnariat salarié, etc.). Pris dans leur globalité, ces thématiques représentent près des deux tiers des accords signés en 2022 (66,4%, en progression de 3,4 points par rapport à 2019 et de 8,4 points depuis 2017). Mais ces négociations (et accords) ont finalement concerné un nombre limité d'entreprises. Ainsi, seules 10,5% des entreprises ont négocié sur les salaires au cours de l'année 2022 et 5,8% sur l'épargne salariale (Insee).

Trois principaux éléments permettent d'expliquer la hausse du nombre d'accord. D'abord le succès des dispositifs d'intéressement, de participation ou d'épargne salariale. Ensuite, le déploiement de dispositifs légaux de soutien au pouvoir d'achat (prime de pouvoir d'achat et prime de partage de la valeur ajoutée issue de la loi 2022-1158 du 16 août 2022). Enfin, la contraction du pouvoir d'achat dans un contexte d'inflation marquée et le regain de la négociation de branche sur ce sujet (+76% d'avenants salariaux signés entre 2021 et 2022)[87].

Dans le détail, la négociation des salaires et primes représente 22,4% (contre 22% en 2019) de l'activité conventionnelle enregistrée en 2022, ce qui en fait le deuxième thème de négociation devant le temps de travail (19,5%) et derrière celui de l'intéressement, participation ou épargne salariale (44% contre 41% en 2019). Ce dernier élément témoigne de l'engouement des directions d'entreprise pour ces mesures qui leur permettent de verser une rémunération indirecte variable en fonction des objectifs ou de la performance – et pour cela suscitant davantage d'implication individuelle et collective au travail –, dont les modalités d'accès peuvent être plus facilement amendées tout en bénéficiant d'exonérations sociales et fiscales. En d'autres termes, ces outils favorisent une hausse des rémunérations à moindre coût comparativement aux augmentations « classiques » de salaires. Plus encore, cette tendance lourde traduit une progression forte de la part variable et non-salariée des rémunérations des travailleurs. Si on y ajoute la diffusion des pratiques d'augmentations individualisées[88] - souvent préférées par le management - issues de la négociation ou de l'octroi de primes censées valoriser l'apport d'un individu à l'organisation, le constat est celui d'un affaiblissement du cœur de la politique salariale et des augmentations de salaires collectives (Cottereau, Frinault, 2006).

[87] Les mécanismes d'augmentation automatique du salaire minimum en cas de forte inflation ont eu pour conséquence de conduire les partenaires sociaux à procéder à plusieurs relèvements des minima salariaux de plusieurs branches professionnelles au cours de l'année de référence.

[88] Le phénomène a été largement documenté par les études de la Dares sur l'individualisation des salaires et la diversification des pratiques salariales à partir de la fin des années 1980.

1.3. Les délégués syndicaux : acteurs incontournables de la négociation des salaires

S'il est vrai que l'épargne salariale est le premier thème en nombre d'accords signés, il est aussi vrai que moins d'un tiers de ces mesures (24,1% en 2022) font l'objet d'une négociation avec des délégués syndicaux. Dans 38,7% des cas, ils relèvent d'une validation par référendum d'entreprise et pour 17,4% d'une décision unilatérale de l'employeur. Cela se vérifie plus encore dans les petites entreprises où les décisions unilatérales représentent 36,3% des textes signés. En revanche, l'observation des accords sur les salaires et les primes fait état d'une activité de négociation beaucoup plus soutenue dans laquelle la présence de l'acteur syndical est prépondérante. Ainsi, 85,9% des accords conclus font l'objet d'une négociation avec un délégué syndical. Cette seule donnée est révélatrice de l'importance de l'acteur syndical dans la tenue de véritables discussions sur les salaires. Autrement dit, la présence d'un délégué syndical est un gage de l'ouverture de négociations. A l'inverse, dans le contexte de déstabilisation de l'acteur syndical issu des réformes du travail, on peut aisément estimer que le déséquilibre des relations de pouvoir comme la limitation des ressources du syndicat conduise les entreprises à évacuer la discussion des salaires de la négociation au profit d'autres formes de rémunération plus variables et individualisées. D'ailleurs, lorsque l'on regarde de plus près le contenu des accords salariaux signés par un délégué syndical, 63% concernent l'évolution des salaires et des systèmes de rémunération contre seulement 30% sur les systèmes de primes. Inversement, lorsque la négociation se déroule en présence d'élus du personnel mandatés par une organisation syndicale ou sans étiquette, la négociation salariale porte davantage sur les primes et indemnités. Ce rôle pivot de l'acteur syndical dans la négociation décentralisée sur les salaires est encore plus explicite dans les entreprises de moins de 50 salariés pour lesquelles le premier thème de négociation (hors épargne salariale) est celui du temps de travail (plus de 50% des textes contre 38% pour les salaires). En revanche, dans les TPE-PME dotées d'un délégué syndical, c'est le thème des salaires qui l'emporte (51,1%) sur le temps de travail et le droit syndical.

L'analyse des données disponibles sur les conflits collectifs au travail laisse également entrevoir la manière dont l'acteur syndical est en mesure de mobiliser collectivement les salariés pour revendiquer l'ouverture de négociations ou pour peser sur celles-ci. Ainsi, parmi les entreprises ayant ouvert une négociation au cours de l'année 2022 et disposant d'un délégué syndical, 13,7% déclarent avoir connu au moins un arrêt de travail (Insee). Ce sont d'ailleurs les salaires qui constituent le premier motif de grève (79%), loin devant les conditions de travail (18%). Ces deux éléments pris ensemble laisse donc à penser que la présence de l'acteur

syndical est prépondérante à la fois pour la tenue de la négociation et pour la mobilisation collective des salariés.

2. Quelques approfondissements sur les enjeux de la négociation collective

La négociation décentralisée ne peut être apprécier au regard des seules évolutions normatives. Nombre de travaux académiques rappellent l'importance des négociations formelles et informelles sur les lieux de travail et notamment sur la question salariale (Saglio, 1986 ; Jobert, 2003). La direction générale du travail dressait un constat similaire il y a près de vingt-cinq ans déjà en montrant combien la négociation peut, dans la pratique, s'affranchir des cadres légaux, c'est-à-dire se construire hors des espaces formels de négociation par le biais d'échanges informels, parfois en dehors de toute présence syndicale et sans donner nécessairement lieu à la conclusion d'un accord au sens des règles en vigueur. On sait aussi que la négociation d'entreprise sur les salaires comme sur d'autres thématiques varie en fonction de plusieurs facteurs comme la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, l'implantation syndicale ou encore l'histoire des relations sociales dans l'entreprise pour ne retenir que ces quelques exemples.

Aussi et bien que riche d'enseignements, la lecture des bilans de la négociation collective est avant tout une photographie de l'état de l'activité contractuelle dans les entreprises. Néanmoins celle-ci demeure très partielle car les données ne disent rien du contexte de la négociation, des contenus des accords signés - favorables ou défavorables aux salariés - ni des stratégies des acteurs et des ressources qu'ils mobilisent. Pour cette raison, nous nous proposons d'éclairer la réflexion sur l'impact des réformes du travail en mobilisant quelques-uns des résultats de l'exploitation de l'enquête *Reponse*[89]. L'objectif n'est pas ici de rendre compte avec exhaustivité de ces travaux quand plutôt d'en relever quelques points saillants qui permettent d'établir des ponts avec l'analyse des observations réalisées dans le cadre de cette recherche auprès des délégués syndicaux d'entreprise.

Un premier élément d'importance est que le dialogue social ne se décrète pas. Les évolutions normatives et symboliques des règles qui encadrent les relations professionnelles ne sont ainsi jamais synonymes d'une uniformisation du dialogue social. En conséquence, une réforme aussi importante soit-elle ne présume en rien des effets localisés qu'elle va produire. Au regard de la littérature académique, les dynamiques des relations professionnelles comme leurs évolutions apparaissent ainsi largement dépendantes des types de modèles socio-productifs en présence.

[89] L'enquête Relation professionnelles et Négociations d'entreprise (Reponse) de la Dares vise à appréhender des relations sociales, les liens entre politiques de gestion du personnel, modes d'organisation du travail, stratégies et performance des entreprises. Appuyée sur une enquête périodique auprès de différents acteurs (direction, représentants du personnel et salariés), elle interroge le fonctionnement des IRP, les pratiques de négociation, la conclusion d'accords collectifs, les conflits et la perception du climat social dans l'entreprise.

On entend par modèle socio-productif l'ensemble des pratiques, des normes et des régulations internes qui structurent l'activité productive de l'entreprise (Boyer, Freyssinet, 2000). A cet égard, Thomas Amossé et Thomas Coutrot (2008) soulignent l'importance de considérer l'organisation du travail, la structure des relations sociales, les dispositifs de gestion des ressources humaines et le contexte socio-économique des entreprises pour appréhender les configurations spécifiques d'acteurs et de pratiques du dialogue social. Par-delà les variables d'analyse classiques que sont la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et la présence syndicale, identifier le modèle socio-productif des entreprises permet une lecture plus transversale des relations sociales comme des pratiques de dialogue et de négociation sur les lieux de travail. Ces modèles socio-productifs comme les organisations ne sont jamais figés. Ils évoluent en fonction de l'environnement productif, socio-économique et normatif. Or, ces évolutions doivent aussi être considérées pour analyser les transformations contemporaines du dialogue social et du travail syndical. Historiquement, le droit du travail et le dialogue social ont été façonnés autour du modèle de l'entreprise centralisée en un seul lieu avec une direction unique. A rebours de ce modèle, les pratiques managériales de modernisation des organisations se caractérisent par des processus de désintégration organisationnelle et productive qui produisent un éclatement des entreprises (Thévenot *et al.*, 2021). Nous avons été confrontés à plusieurs reprises à ce type de configurations lors de nos investigations. Plusieurs entreprises enquêtées ont en effet fait le choix de l'optimisation en créant de nouvelles entités permettant l'absorption d'une partie de l'activité et des salariés. Si ces stratégies peuvent être motivées par la volonté de faire adhérer les salariés concernés à une convention collective moins disante, elles permettent surtout une renégociation des rémunérations, du temps de travail et des conditions de travail avec une représentation collective affaiblie. Ces formes de fragmentation organisationnelle, en divisant les collectifs de travail, sont souvent susceptibles de produire de l'isolement chez les salariés et leurs représentants, une concurrence entre les différentes entités ainsi que des divisions sociales et syndicales. Dans ces configurations, nous y reviendrons ci-après, l'appropriation par l'acteur patronal des évolutions du cadre de la négociation collective né des dernières réformes du travail peut être analysé comme un instrument support à l'affaiblissement de la partie syndicale. Pour ne retenir que la création des CSE, si certains travaux l'interprètent comme un *non-évènement* (Giraud, Béroud *et al.*, 2021) pour les pratiques des directions comme pour celles des représentants des salariés, d'autres estiment au contraire qu'ils sont un vecteur de réduction des ressources syndicales. La réduction du nombre de représentants, la multiplication des thèmes comme la technicisation accrue de la négociation collective obligent les délégués à se professionnaliser tout en provoquant un éloignement de la base (Blavier, Pélisse, 2021). D'autres travaux se sont également penchés sur le travail de représentation et de négociation (Andolfatto, Labbé, 2016 ; Pélisse *et al.*, 2021) pour souligner cette complexification et mettre en lumière une double crise : celle des représentations et celle

des vocations. La première se manifeste à travers l'émergence d'un phénomène de *self-service syndical* (Enjolras, 2019, p. 189) dans lequel l'acteur syndical n'est plus perçu comme le garant des intérêts collectifs mais comme une voie de recours pour solutionner des problématiques individuelles. La deuxième tient davantage à la perception du degré d'engagement nécessaire à l'exercice d'un mandat syndical et à un phénomène de désengagement générationnel. A cela s'ajoute un autre élément que nous avons rencontré sur nos terrains d'enquête français et italien, à savoir l'existence d'un refus de s'engager ou d'afficher un engagement syndical par crainte des rétorsions. A cet égard, le rapport rédigé par Jérome Bourdieu, Thomas Breda et Vladimir Pecheu (2021) sur les discriminations est riche d'enseignements. Il montre en outre que c'est dans les établissements où la négociation est susceptible d'entraver les stratégies patronales que les pratiques antisyndicales sont les plus fréquentes.

3. Dynamique des salaires et partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise

Le salaire est un objet complexe à appréhender. Au-delà de sa fonction économique de rémunération du travail, il renvoie à plusieurs dimensions en interaction. Socialement, il détermine les conditions de vie des individus. Juridiquement, il est encadré par des régulations normatives et des négociations collectives. Psychologiquement, il joue un rôle central dans les motivations et la satisfaction des travailleurs. Politiquement, il est un enjeu de la lutte des classes et de la redistribution du pouvoir en ce qu'il reflète la tension entre la logique capitaliste et la reconnaissance sociale du travail (Friot, 2012).

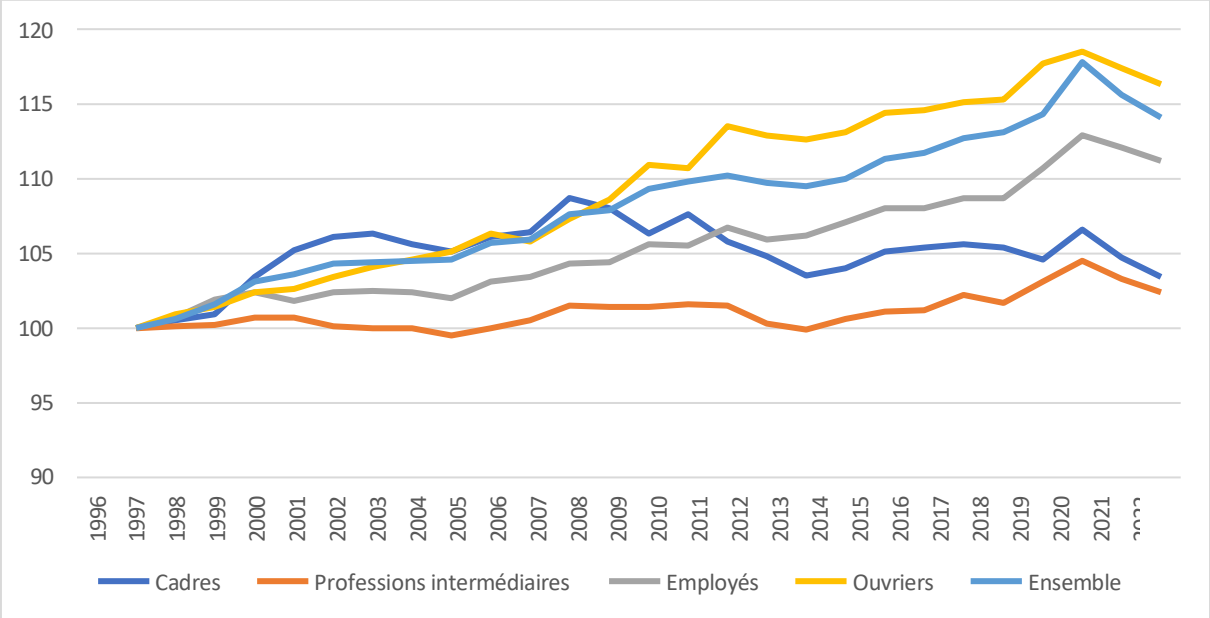
Le salaire constitue ainsi un enjeu crucial du fonctionnement social. Il est par exemple un objet de lutte (et d'accord) entre partenaires sociaux sur le terrain des relations professionnelles à tous les niveaux, de l'interprofessionnel à l'entreprise, des travailleurs pour la reconnaissance collective et individuelle de leur travail, sociale pour l'émancipation des individus et les droits qui y sont attachés, économique en ce qu'il est un élément clé du rapport salarial, etc.. Si le salaire est donc au cœur de la relation contractuelle entre employeurs et salariés, il est aussi au cœur d'un jeu d'acteurs (syndicats, pouvoirs publics, médias ou opinion publique) dont les résultats impactent les mécanismes de sa détermination et ses évolutions (Ferrary, 2014).

On l'a vu, les réformes du travail ont accentué un processus de transformation du système de régulation salariale en renforçant le poids de la négociation d'entreprise sur les salaires de base, et les éléments accessoires au salaire (primes diverses, indemnités, etc.). L'objectif de ce paragraphe est d'éclairer partiellement la dynamique des salaires pour mieux apprécier l'influence du dialogue social en la matière et apporter quelques éléments d'explication à la surreprésentation de la thématique des salaires dans les négociations conduites sur les lieux de travail. Pour ce faire, deux principales sources sont ici mobilisées : les données Insee issues des

comptes nationaux et de la base *Tous salariés*[90] et les bilans sur les hausses des salaires négociés produits annuellement par la Banque de France.

Les séries longues sur l'évolution des salaires[91] (1996-2022) montrent une progression de ces derniers à un rythme annuel moyen de 0,5% (cf. Graphique 1). Sur l'ensemble de la période, la hausse des salaires avoisine les 14% (corrigé des effets de l'inflation). Par-delà ces données générales, la hausse enregistrée est loin d'être linéaire. Depuis 2021, l'on assiste ainsi à un inversement de tendance (-3,7%) imputable aux effets de l'inflation. Mais les évolutions salariales sont également contrastées selon les catégories socio-professionnelles.

Graphique 1. Évolution du salaire net moyen en équivalent temps plein du privé (Indice base 100 en 1996).



Champ : France hors Mayotte, France métropolitaine jusqu'en 1999, salariés du privé, y compris apprentis, stagiaires, bénéficiaires de contrats aidés et de contrats de professionnalisation ; hors salariés agricoles et salariés des particuliers-employeurs.
Source : Insee, bases Tous salariés, séries longues sur les salaires.

Les salaires des ouvriers et des employés sont ceux qui ont progressé le plus fortement depuis 1996 (respectivement +16,3% et +11,2%) sous l'effet des augmentations successives du smic et/ou des accords de branche sur la revalorisation des minima salariaux. En revanche, les salaires des professions intermédiaires ne progressent sur la période que de 2,4%, soit à peine moins que les cadres (3,4%) dont le niveau de rémunération est en recul depuis 2008 (-5,3%).

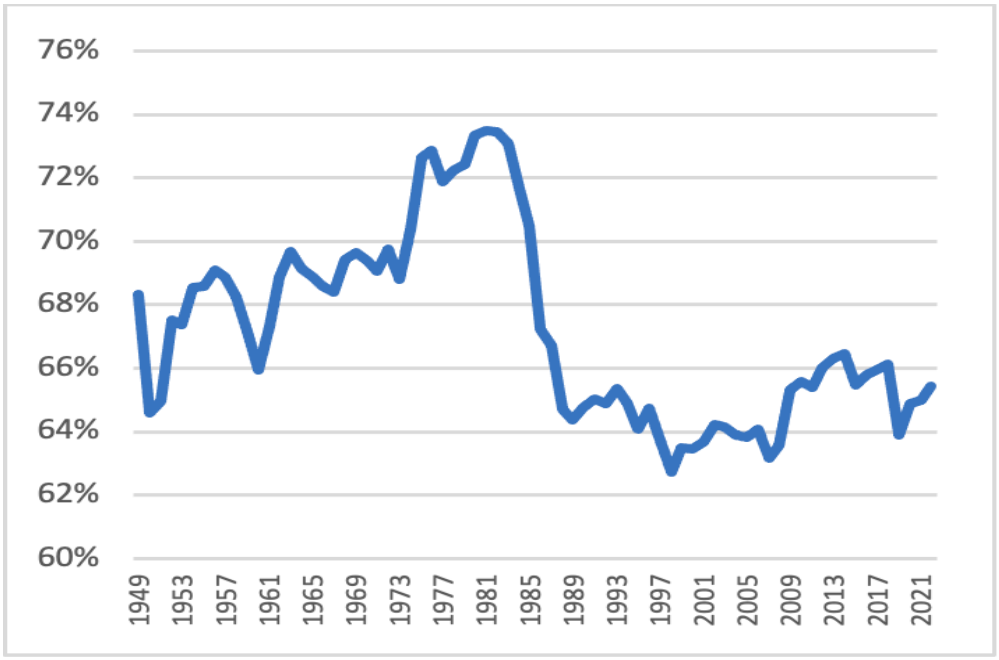
Au regard de ce portrait statistique, deux conclusions partielles s'imposent. Premièrement, l'on peut souligner la relativement faible progression des salaires au cours de ces vingt-cinq

[90] Cette base est extraite de la Déclaration sociale nominative effectuée par toute entreprise employant des salariés. Elle se substitue à la Déclaration annuelle des données sociales (DADS) et permet comme cette dernière d'analyser les emplois et les salaires selon la nature de l'emploi, les caractéristiques du salarié et l'établissement employeur.
[91] Sont ici considérés les salaires net moyen du secteur privé en équivalent temps plein.

dernières années, voire leur quasi-stagnation pour certaines professions. Deuxièmement, l'essentielle de la hausse enregistrée est imputable aux augmentations du salaire minimum pour les catégories socio-professionnelles numériquement les plus importantes. En d'autres termes, c'est la revalorisation du smic qui apparait comme le principal facteur d'évolution des salaires. Ces deux éléments mis ensemble témoignent d'un contexte durable de modération salariale, politiquement, socialement et médiatiquement légitimé au nom de l'emploi et de la performance économique depuis le début des années 1980 (Desplatz *et al.*, 2003). Parallèlement, les processus de détermination des salaires se sont largement complexifiés. D'abord par une tendance forte à l'individualisation des rémunérations à la performance, ensuite à travers la diffusion des mesures d'intéressement, de participation et d'épargne salariale (Castel *et al.*, 2011). Des transformations qui sont allées de pair avec l'encouragement de la négociation d'entreprise et l'affaiblissement progressif de la négociation de branche dont la fonction se réduit de plus en plus à une mise en conformité des minima salariaux au smic. Les injonctions adressées par Élisabeth Borne aux partenaires sociaux l'année passée en est une illustration.

A titre tout à fait indicatif, tant le sujet est complexe à analyser, cette modération salariale est perceptible à travers le recul de la part des salaires dans la valeur ajoutée[92] (cf. Graphique 2). En passant de 73,5% en 1981 à 65,4% en 2022, il traduit l'ampleur de la dégradation de la condition salariale.

Graphique n°2. Évolution de la part des salaires dans la valeur ajoutée brute des sociétés non financières (1949-2021)



Source : Insee, Comptes nationaux 2022.

[92] Pour davantage de développement sur ce point, nous renvoyons aux travaux de Michel Husson (2010).

Cette évolution témoigne des choix portés par les politiques publiques, de l'orientation des stratégies des acteurs économiques mais aussi de l'érosion du pouvoir de négociation des salariés. Les réformes du travail ont ainsi contribué à la fragilisation des institutions protectrices des travailleurs et notamment du rôle de l'acteur syndical à mesure que la loi consacrait la négociation décentralisée. Mais quelle est l'influence des discussions salariales d'entreprise sur la dynamique des salaires ? Pour apprécier l'évolution des salaires négociés, nous avons fait le choix de nous concentrer, à partir des analyses produites par la Banque de France, sur une période récente (2021-2023). Dans un contexte de forte augmentation des prix, ce choix se justifie par le caractère primordial de la négociation salariale dans le maintien du pouvoir d'achat.

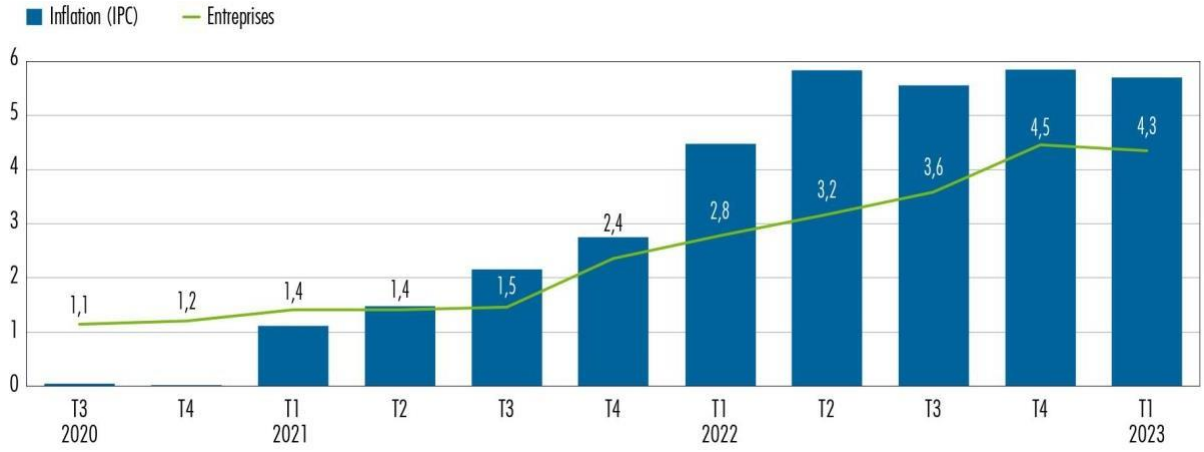
Entre janvier 2021 et janvier 2023, le niveau d'inflation a conduit à cinq revalorisations successives du smic, soit une hausse globale d'environ 10% (6,6% sur la période 2022-2023). Les progressions du salaire minimum et de l'indice des prix à la consommation se sont répercutées sur les négociations salariales dans les branches et les entreprises.

Au niveau des branches, le nombre d'accords sur les salaires a ainsi progressé de plus de 80% pour concerner près d'un accord sur deux en 2022. Parallèlement, les accords sur les primes ont aussi progressé sensiblement (+61%). Mais quelle est la nature de ces accords salariaux sectoriels ? L'analyse des accords de branche effectué par la Banque de France montre que pour l'essentiel ces négociations ont été soutenues par celle du salaire minimum (+4,9% entre janvier 2022 et janvier 2023). Des augmentations par ailleurs assez variables selon les secteurs : +5,4% dans la grande distribution et le nettoyage, +7,5% dans les métiers de la sécurité ou encore +7,7% dans le commerce de gros.

Dans les entreprises, on l'a vu, la négociation salariale a atteint un niveau inédit (+30%), encouragé par les mesures légales de soutien au pouvoir d'achat. Les hausses négociées pour l'année 2023 sur les lieux de travail[93] ont ainsi progressé en moyenne de 4,4% (contre 2,8% en 2022 et 1,4% en 2021). Néanmoins, ces progressions demeurent inférieures à une inflation qui frôlait alors les 6% (cf. Graphique n°3).

[93] La banque de France a analysé les accords de NAO sur les salaires à partir d'un échantillon de 1 800 accords signés entre fin 2020 et début 2023 dans plus de 1 000 entreprises. Ces négociations peuvent être générales ou individuelles et être différenciées selon les catégories de salariés. De la même façon, elles peuvent concerner le salaire de base dans l'entreprise ou les systèmes de primes.

Graphique n°3. Progression moyenne des salaires dans les accords d'entreprise selon le trimestre de signature de l'accord (en % ; moyenne des hausses NAO pour les entreprises).



Note : IPC, indice des prix à la consommation. NAO, négociations annuelles obligatoires.
La hausse est évaluée par rapport au dernier accord d'entreprise (signé souvent une année auparavant).
Source : Légifrance (accords d'entreprise), Insee (IPC), calculs Banque de France.

A partir du second trimestre 2021, les hausses de salaire négociées restent en moyenne en deçà du niveau de l'inflation. Comme l'indique le graphique ci-avant, le phénomène va s'accentuer au cours de l'année 2022, avec un écart maximum de 2,7 points au deuxième trimestre.

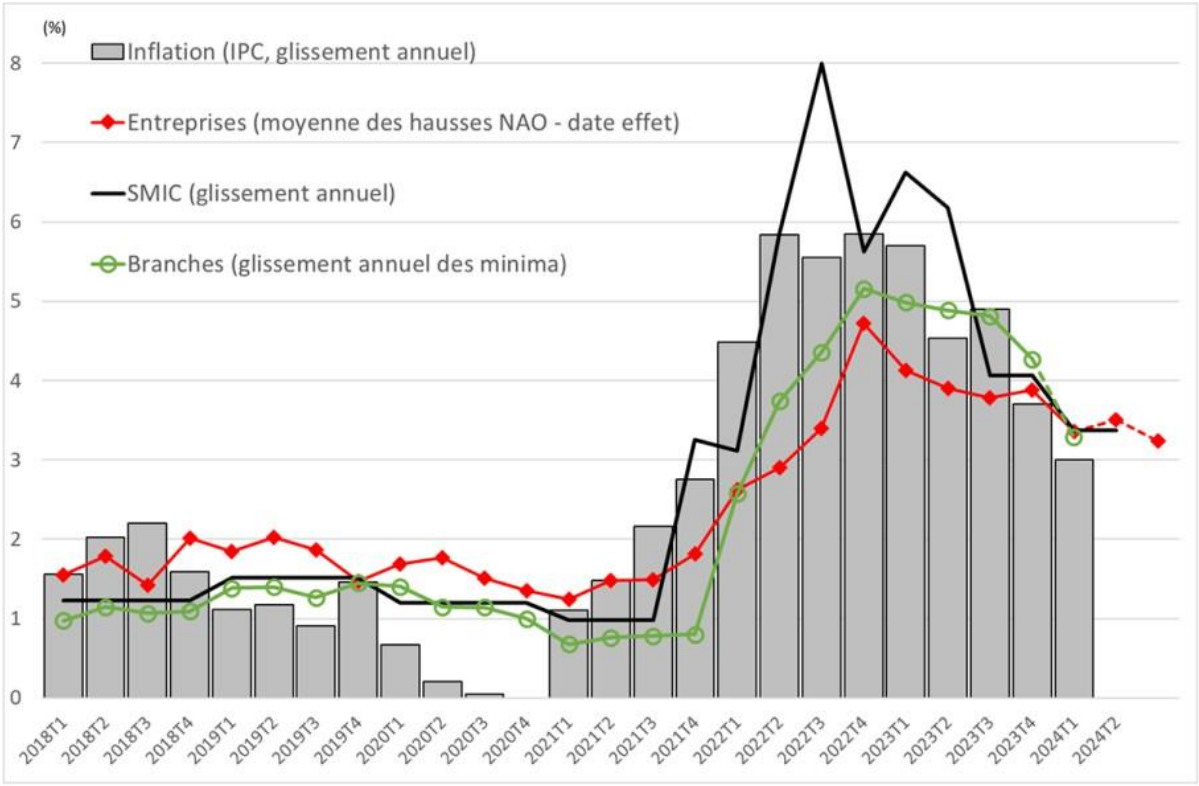
Le détail des accords de NAO analysés révèle une grande hétérogénéité. Près d'un accord sur cinq prévoyait des augmentations d'environ 5% alors que dans 40% des cas, les négociations se sont conclues sur des hausses plus modérées inférieures à 4%. Comparativement, en 2022 les hausses oscillaient entre 2,5 et 3% et entre 1 et 1,5% en 2021. En outre, ces dynamiques salariales sont corrélées aux secteurs d'activité, à la taille des entreprises et au profil des salariés. Sur la base des remarques formulées précédemment, on peut estimer que l'implantation syndicale, l'histoire des relations sociales, la représentation des salariés dans les instances représentatives comme la capacité de mobilisation collective impacte le résultat de la négociation. Elles sont ainsi en moyenne plus élevées dans l'industrie et la construction[94] et plus importantes dans les très grandes entreprises[95]. Un accord sur deux prévoyait des augmentations salariales différenciées selon les catégories de travailleurs ou les niveaux de rémunération. Sur l'ensemble des textes, la part des augmentations individuelles représente près d'un tiers des hausses de salaires négociées. Pour certaines figures professionnelles telles que les cadres, elles correspondent en moyenne à 75% des augmentations (contre 25% pour les non-cadres). Entre également dans le champ des augmentations salariales négociées (dans un tiers

[94] L'on peut par exemple évoquer des progressions salariales équivalentes ou supérieures à 5% dans les transports et la fabrication d'équipements électriques et informatiques tandis que dans le commerce elles ne dépassent pas les 4%.
[95] L'écart est en moyenne de 0,3% entre les entreprises de plus de 1 000 salariés et celles de moins de 300 salariés.

des cas), le versement d'une prime de partage de la valeur ajoutée. Entre 2022 et 2023, le montant moyen de celle-ci est de 900 euros (et montant médian de 600 euros).

La Banque de France dresse un constat similaire à celui de l'Insee. Ce sont les bas salaires qui ont le plus progressé sur la période (+4,7% pour les ouvriers et 4,4% pour les employés) sous les effets conjugués des revalorisations automatiques du smic et de renégociation des minima de branche. Autrement dit, ce sont les hausses du salaire minimum plus que la négociation d'entreprise qui soutiennent la hausse des salaires (cf. Graphique n°4).

Graphique n°4. Hausses de salaires négociées dans les branches et les entreprises, évolution du smic et de l'indice des prix à la consommation (en glissement annuel).



Sources : accords d'entreprises (Légifrance), accords de branches (Banque de France – Légifrance), chiffres provisoires en 2024, IPC (glissement annuel fin de trimestre, février pour le 1er trimestre 2024) et Smic (Insee).

Les données les plus récentes[96] font état d'un ralentissement des progressions salariales négociées sur les lieux de travail (+3,4% sur 2024). Les études de la Banque de France témoignent de cette dynamique liée au recul de l'inflation.

La première conséquence de cette dynamique salariale tirée par le smic est un tassement des salaires au niveau du salaire minimum légal. Le nombre de personnes rémunérées au smic est ainsi en forte progression (17,3% des salariés en 2023 contre 12% en 2021). Certes le contexte d'inflation est tout à fait particulier, mais le fait qu'une population toujours plus nombreuse soit

[96] La Banque de France a analysé les contenus de près de 1 500 accords de NAO conclus pour l'année 2024.

rattrapée par la hausse du salaire minimum est symptomatique de la relative faiblesse des progressions salariales issues de la négociation collective. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les salaires de base auxquels sont préférés des aménagements des systèmes de primes ou le versement d'autres éléments de rémunération (participation, intéressement, etc.). Le dernier rapport du groupe d'experts sur le smic[97] s'alerte d'ailleurs du faible niveau de la négociation collective sur les salaires et entend formuler des pistes de réforme pour renforcer le poids du dialogue social en la matière et ainsi favoriser la mobilité salariale ou, pour le dire autrement, accroître les marges de flexibilité des entreprises.

[97] Rapport du groupe d'experts sur le salaire minimum interprofessionnel de croissance, 28 novembre 2023. https://www.strategie.gouv.fr/publications/groupes-dexperts-smic-rapport-2023#:~:text=Le%20pourcentage%20de%20salariés%20directement,%2C5%20%25%20en%202022).

Chapitre 2. L'impact des réformes du travail sur la négociation collective et le travail de négociation sur les lieux de travail ?

Le renforcement de la décentralisation de la négociation avait, entre autres, pour objectif d'institutionnaliser, voire de « routiniser » la négociation sur les salaires en créant les conditions de son émancipation vis-à-vis de la négociation sectorielle. Avec le recul, il semble que cet objectif ne soit pas atteint ou plutôt qu'il ait été détourné au profit d'autres dimensions de la rémunération liées par exemple au rendement ou à la performance des entreprises. La littérature académique comme les exploitations récentes de l'enquête *Reponse* tendent à confirmer cette hypothèse en pointant l'absence de négociation systématique, exception faite des grandes entreprises et/ou de certains secteurs d'activité (typiquement l'industrie). Cet état de fait soulève un ensemble d'interrogations qui touchent aux raisons du détournement de la négociation sur les salaires (comme d'ailleurs aux contenus des négociations lorsqu'elles ont lieu) et par-delà au contexte et conditions de la négociation (stratégies des organisations, relations sociales, présence syndicale, appui des fédérations, des réseaux d'experts, etc.).

En considération de ces divers éléments, cette partie se propose de rendre compte des résultats de nos observations pour saisir ce que les réformes du travail font à la négociation mais aussi au travail de négociation des représentants syndicaux d'entreprise. Plus précisément, c'est à partir de l'analyse des expériences rapportées par des élus syndicaux que nous avons ici décidé d'appréhender l'impact des réformes sur la négociation collective et sur la manière dont sont – ou non – négociés les salaires dans l'entreprise. En d'autres termes, ce travail doit nous permettre d'apporter un éclairage sur des questions récurrentes qui constituent un enjeu central pour le devenir du travail. De quelles manières les réformes bousculent-elles l'activité syndicale sur les lieux de travail ? Quel est le ressenti des élus syndicaux sur l'évolution de leur rôle et de leur engagement ? Dans quelle mesure le développement du dialogue social promu institutionnellement a t'il impacté le fonctionnement des relations sociales dans l'entreprise ? Assiste-t-on à une diffusion des pratiques de négociation ? De quelles ressources disposent l'acteur syndical pour peser sur les négociations ? Quelle est la place de la négociation des salaires, quelles en sont les conditions et résultats ou encore quelles sont les stratégies déployées par les directions pour maîtriser, empêcher voire vider de sa substance la négociation salariale ? Pour répondre à ces questionnements, cette partie sera structurée en deux temps. Le premier revient sur les changements qui ont affecté la négociation sur les lieux de travail tandis que le deuxième aborde plus en détail les ressorts en enjeu de la négociation salariale.

Ce travail ne prétend pas à l'exhaustivité et n'est par conséquent par exempt de limites. Il se veut une contribution à la compréhension des dynamiques qui traversent les mondes du travail.

Compte tenu de la diversité des situations observées (configuration d'entreprise, taille, secteur d'activité)[98], il ambitionne de se démarquer des analyses quantitatives sur l'issue de la négociation collective pour porter le regard sur ce qui se passe dans les entreprises, non seulement lorsque la négociation existe et qu'elle se conclu par la signature des partenaires sociaux, mais aussi lorsqu'elle est plus résiduelle voire conflictuelle et/ou ne se solde pas par un accord. Ce faisant, l'analyse prend ses distances avec une vision trop normative qui fait de la conclusion (ou non) d'accords le signe de la réussite (ou de l'échec) de la négociation comme le témoin du dynamisme du dialogue social. Notre ambition n'est pas ici de construire des typologies ou une juxtaposition de cas exemplaires mais plutôt de rendre compte de la manière dont les délégués syndicaux appréhendent les réformes et leurs conséquences. Cette analyse sera complétée par un travail similaire réalisé à partir des résultats d'un terrain d'enquête en Italie.

L'enquête qualitative s'appuie sur les observations recueillies de délégués syndicaux d'entreprise et de responsables de fédérations[99]. Plusieurs de ces délégués exerçaient (ou avaient exercés peu auparavant) d'autres mandats et/ou intervenaient des structures territoriales voire nationales du syndicat. Si cet élément n'est pas déterminant, il nous a néanmoins permis de porter un regard plus global sur les dynamiques qui traversent les secteurs d'activité enquêtés mais aussi sur la réalité du dialogue social dans les entreprises qui constituent le tissu productif de certains territoires.

1. Que font les réformes du travail au dialogue social et à la négociation collective ?

Cette première partie de l'analyse du travail d'enquête porte spécifiquement sur l'état du dialogue social et de la négociation collective sur les lieux de travail. A partir de nos observations, il nous a été possible de mettre en lumière quatre principaux éléments qui permettent d'éclairer les dynamiques des relations sociales d'entreprise depuis les dernières réformes du travail :

1° Le sentiment général qui se dégage est celui d'un profond décalage entre les discours, certaines analyses, les bilans chiffrés et la réalité rapportée par la plupart des délégués interrogés. Sans prétention aucune quant à la représentativité de notre échantillon, il apparait néanmoins que dans une majorité de situations, le dialogue social est surtout une formule et la négociation décentralisée une voie sans issue voire une abstraction. Nous verrons cependant que toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne et qu'un certain nombre de

[98] La liste complète des entreprises enquêtées est disponible en annexe.
[99] A l'occasion de ce travail d'enquête, des responsables des fédérations des transports urbains, des transports de voyageurs et de la propreté ont été interrogés.

facteurs (taille, secteur, syndicalisation, organisation du travail, etc.) peuvent avoir une incidence sur les relations entre employeurs et salariés.

2° Dans ce contexte, certaines entreprises tendent à se saisir du cadre normatif pour optimiser leur avantage en développant des stratégies d'organisation, de développement et/ou de restructuration qui finissent par fragmenter les collectifs et la représentation des salariés pour *in fine* tenter de s'affranchir de la négociation ou l'instrumentaliser en vue d'un abaissement des droits et protections des travailleurs.

3° Le comité social et économique né des ordonnances Travail avait pour légitimation une recentralisation simplificatrice du dialogue social. A distance de cet objectif politico-institutionnel, les CSE sont surtout perçus par l'ensemble des délégués comme un vecteur d'affaiblissement de la représentation et de la défense des salariés. Plus largement, les réformes placent les délégués dans une position de coresponsabilité vis-à-vis des performances des entreprises, sont systématiquement synonymes de perte de ressources et les obligent à revoir leurs façons de faire de syndicalisme. Pour la quasi-totalité de nos interlocuteurs, elles traduisent un déséquilibre des forces que le syndicat peine à compenser.

4° Dans ce cadre institutionnel où la négociation sur les lieux de travail gagne en importance, les directions d'entreprise tendent également à déployer des stratégies visant à affaiblir le pouvoir des organisations syndicales. Un nombre non négligeable de délégués nous ont ainsi fait état d'un jeu managérial destiné à divisé pour mieux opposer les organisations syndicales entre elles, quand d'autres donnent à voir l'existence diffuse de formes de pression, directes ou indirectes voire de menaces à peine masquées.

1.1. Le dialogue social ne se décrète pas

Loin des incantations politico-médiatiques, des représentations ou de l'image déformante des bilans de la négociation collective, l'analyse des entretiens démontre qu'il ne suffit pas d'inscrire le développement du dialogue social d'entreprise dans la loi pour que cela devienne une réalité. La plupart des délégués interrogés font ainsi état de relations sociales difficiles qui ne se traduisent que rarement dans des pratiques de négociation bien établies.

1.1.1. La grande entreprise industrielle : un modèle plus propice au dialogue social et à la négociation

Le dialogue social, là où il existe, ne doit rien aux évolutions normatives en la matière. Il est le résultat d'un processus de construction, souvent historique, dans lequel les acteurs syndicaux et patronaux sont parties prenantes. Parmi les entreprises enquêtées, il se retrouve très

essentiellement dans des configurations socio-productives particulières à l'image de la très grande entreprise industrielle où les organisations syndicales sont bien implantées et les relations sociales établies de longue date. C'est ce que l'on a pu observer dans une grande entreprise de l'aéronautique, filiale d'un groupe européen, qui regroupe près de 8 000 salariés sur son site de production (auquel il faut ajouter environ 3 500 sous-traitants) :

> « *Très sincèrement on n'a pas à se plaindre* (…)*, de ce qu'on négocie, de ce que l'on obtient.* (…). *Je pense que c'est l'histoire puisque que ça fait 50 ans qu'il y a ce dialogue social.* (…). *Ils* [les directions du site et du groupe] *ont cette volonté de discuter, de faire des organisations syndicales représentatives des partenaires dans la discussion, sur tous les sujets. Donc à partir de là le syndicat est impliqué. Ça ne veut pas dire qu'on est d'accord sur tout, il y a des hauts et des bas, il y a des tensions.* (…). *Chacun reste à sa place et on arrive à discuter, à se mettre autour d'une table et à trouver des solutions* » (Délégué syndical, SUPERCOPTER).

L'histoire des relations sociales sur le site et dans le groupe relève ainsi d'habitudes enracinées dans des pratiques anciennes que personne n'entend remettre en discussion ni même formaliser dans un accord de méthode. Il ressort du discours du délégué une sorte d'optimisme quant à la continuation de ces manières de faire qui font désormais partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise.

> « *On n'a pas d'accord de méthode ou quelque chose de la sorte. Dès qu'il y un sujet à discuter* [à l'initiative de la direction ou des organisations syndicales], *il est mis à l'ordre du jour.* (…) *le dialogue social est assez constant.* (…). *On est dans ce qu'ils appellent maintenant la co-construction. Ce n'est pas cogérer, ce n'est pas la cogestion comme les allemands. On aimerait bien mais la loi ne le permet pas donc on ne peut pas le faire. Ça fait 50 ans qu'on le fait dans l'entreprise, c'est une culture qui perdure. (…).* » (Délégué syndical, SUPERCOPTER).

Cet optimisme semble d'ailleurs être assez partagé autour d'un objectif commun, une sorte de compromis tacite entre l'acceptation par les salariés des contraintes économiques de l'organisation et une contrepartie en termes de reconnaissance du travail par la direction. Le délégué l'exprime en ces termes :

> « *La situation de l'entreprise est difficile parce que l'inflation nous touche de plein fouet. Les sous-traitants, nos fournisseurs font payer plus chères les pièces.* (…). *Il y a une vraie problématique de charges qui augmentent, c'est un fait. Mais en même temps les résultats sont là et la direction accepte l'idée que les salariés soient valorisés pour leurs efforts et le travail fait.* (…). *On ne sera pas toujours d'accord sur ce que l'on met derrière cette valorisation* [rires] *mais on arrive à avancer* ».

La très forte implantation syndicale sur le site - autre élément caractéristique de l'histoire sociale de l'entreprise - permet dans une large mesure d'expliquer la persistance de ce compromis productif. On est en effet ici loin de l'idée d'un syndicalisme en crise car près de 70% des salariés adhèrent à une organisation syndicale. Cette force collective donne une légitimité à l'action syndicale. Elle est aussi une sorte de garde-fou contre une potentielle remise en cause des pratiques existantes. S'il n'y a pas de culture du conflit sur le site, les organisations syndicales ne s'interdisent pas de recourir à des mouvements collectifs prenant la forme de rappel à l'ordre et/ou pour peser sur les relations sociales et la négociation : « *Il faut des fois rendre l'ouïe à celui qui ne veut pas entendre, donc par moment il y a cette nécessité-là* ». Au cours de l'entretien, le délégué évoquera quelques grèves perlées en amont de négociations salariales et deux mouvements sociaux en contestation d'un projet d'accord de compétitivité et pour exercer une pression lors de la dernière négociation sur la politique salariale. Il s'agit d'actions de courte durée (quelques heures), suivis massivement (avec respectivement 37,5% et 62,5% des salariés qui ont cessé le travail) dans le but de « *montrer notre force pour faire passer un message à la direction* ».

Une autre entreprise de notre échantillon, présentant des caractéristiques similaires, fait aussi état d'un dialogue social qui, s'il « *n'est pas toujours au beau fixe, loin de là* (…) *a le mériter d'exister. Quand on voit comment ça se passe chez les sous-traitants ou dans d'autres boites du secteur* (…) » (Délégué syndical, CAR). C'est en ces termes que le délégué élu CSE de son établissement (600 salariés) et siégeant au CSEC d'un groupe automobile (36 000 salariés en France) décrit la réalité des relations sociales. Au sein de l'établissement, il présente les relations avec la direction comme cordiales et régulières : « *On se voit au minimum une fois par mois, souvent plus à l'occasion de CSE extraordinaires.* (…). *On a réussi au fil des années à créer un modèle de dialogue qui fonctionne plutôt bien, ce n'est pas forcément le cas sur les autres sites du groupe* ». Cependant, les attributions du CSE d'établissement restent limitées aux interventions syndicales sur des questions concrètes liées à l'organisation du travail, aux conditions de travail dans le cadre de la commission CSSCT, à des pratiques d'information/consultation et aux œuvres sociales. Ce périmètre restreint n'est cependant pas un frein à certaines revendications : « *ça fait un moment que l'on demande des créations de postes en CDI parce qu'on a pas mal d'intérimaires et on essaye de pérenniser ces postes.* (…). *Le constat est partagé par la direction et partiellement entendu mais ça reste un combat* ». Par-delà ces actions syndicales localisées, les enjeux les plus importants se discutent au niveau central.

> « (…) *les relations ne sont pas toujours au beau fixe, loin de là, il y a eu des périodes très tendues … mais le dialogue existe.* (…). *Ça a été compliqué pendant le covid,* (…) *au moment de la fusion* [entérinée en 2021] *avec les incertitudes qui pesaient sur l'emploi, maintenant on est plus sur la question des salaires dans le contexte que vous*

connaissez. (…). *On a aussi un vrai sujet pour l'avenir avec les changements technologiques, de process de métiers liés à la voiture électrique*. (…). *Du point de vue du dialogue, on discute régulièrement, on arrive à négocier, à demander l'ouverture de négociations et à obtenir quelque chose même si ça reste en dessous de nos revendications* ».

A l'image de ce que l'on a observé dans l'établissement aéronautique, l'acteur syndical s'inscrit davantage dans une démarche de construction que de conflit, préférant laisser planer la menace du conflit social en cas d'achoppement de la négociation. La fusion du groupe avec un autre géant de l'industrie automobile a ravivé les tensions avec la direction. En raison des menaces sur l'emploi – question récurrente au demeurant – elle a coïncidé avec une forte intensité du dialogue social et une perpétuation d'une méthode articulée autour de différents groupes de travail selon un calendrier programmé. Ici encore, semble se dessiner un compromis (même s'il n'est pas exprimé en ces termes par le délégué) entre direction et acteur syndical. Ce dernier se range – parfois avec réticence – aux arguments de compétitivité avancés par l'entreprise (comme en témoigne la formalisation de plusieurs accords de compétitivité impliquant une plus grande flexibilité du travail et un gel temporaire des salaires), en contrepartie d'une sauvegarde des niveaux d'emploi et d'une meilleure rétribution *a posteriori* des efforts consentis par les salariés. Toujours est-il que les pratiques de négociation sont bien réelles :

« *Parmi les derniers accords, on a signé sur la gestion prévisionnelle des emplois, les ruptures conventionnelles collectives, le chômage partiel de longue durée, l'égalité salariale, la rémunération et la couverture santé des salariés*. (…). *On a aussi signé un accord important en 2023 pour harmoniser les choses entre les différents sites du groupe* [règles sur le temps de travail, les classifications, les rémunérations et les carrières]. (…) *dans le cadre de l'application de la nouvelle convention collective de la métallurgie. Maintenant les règles sont harmonisées. Avant, des conventions territoriales différentes s'appliquaient selon les établissements. Il devait y en avoir 11 ou 12 différentes* ».

Au-delà de ces deux situations « exemplaires », seuls trois autres délégués syndicaux siégeant au CSEC de leurs groupes respectifs (BÂTIR, CABLE, INGEGNO) ont évoqué l'existence d'un réel dialogue social, constructif et ouvert aux représentants des salariés. Il s'agit de trois groupes de plus petites dimensions relevant du secteur de la métallurgie. Nous retiendrons plus particulièrement ici le cas de BÂTIR, spécialisé dans la production de solutions d'infrastructures pour le bâtiment, où le climat social favorable s'expliquerait pour partie par l'affirmation dans le temps d'une culture d'entreprise particulière. Celle-ci serait liée à la propriété allemande de l'entreprise qui tend à transposer une « *vision un peu différente, plus respectueuse, de ce que l'on connait habituellement en France* ». Si l'on ne peut pas à

proprement parler de codétermination, l'approche des relations sociales dans l'entreprise semble s'en inspirer :

> « (…) *on a des discussions ouvertes et constructives* [dans lequel] *les organisations syndicales sont plutôt considérées comme, disons, des partenaires, comme des ressources par la direction*. (…). *On est régulièrement informés et consultés* (…). *Ça se traduit par des choses concrètes … on a négocié des choses qui vont plus loin que ce que prévoit la loi comme, par exemple, davantage d'heures de délégation ou une formation économique de deux jours, financée par l'entreprise pour ceux qui sont élus CSE* ».

Cette inclusion des organisations syndicales, matérialisée dans des accords, doit aussi être comprise comme un moyen de faire adhérer les salariés aux objectifs de l'entreprise et d'éloigner le conflit en faisant des représentants syndicaux des acteurs responsables et garants de la paix sociale.

Mais la taille et le secteur d'activité de l'entreprise ne sont en rien les gages d'un dialogue social de « bonne qualité ». Chez DRIVE par exemple, équipementier automobile qui emploie près de 10 000 salariés en France, l'annonce d'un plan de restructuration à l'échelle européenne (prévoyant la suppression de 10 000 emplois) a largement contribué à la détérioration d'un dialogue social déjà difficile : « *C'est très tendu … si vous voulez parler du dialogue social, ben là c'est vraiment tendu.* (…). *Le seul objectif du groupe c'est la rentabilité, toujours plus de rentabilité au détriment des salariés* (…), *des décisions sont prises sans consultation et sans considération pour les salariés* ». Face à l'absence de dialogue autour de la réorganisation de l'activité productive et des menaces sur l'emploi, les acteurs syndicaux ont fait le choix de déclencher des droits d'alerte économique dans plusieurs entités du groupe[100]. Le choix de cette modalité d'action témoigne de l'état d'un dialogue social réduit au respect des obligations légales.

A l'exception du dernier exemple évoqué, il ressort de l'analyse des entretiens que c'est surtout dans les grandes entreprises industrielles que se sont structurées des pratiques de dialogue social et de négociation qui vont au-delà du rituel presque administratif des NAO. Plusieurs éléments peuvent être avancés pour éclairer ce constat. Le premier tient à leur complexité organisationnelle. Le déploiement de l'activité productive en une pluralité d'établissements comme leur dimension internationale nécessite de se doter d'un dialogue social formel et structuré et de mécanismes de négociation rôdés pour traiter des relations de travail à l'échelle des groupes mais aussi au sein de chaque entité. Deuxièmement, l'activité de ces entreprises

[100] Le doit d'alerte économique (article L.2312-63 du code du travail) peut être déclenché par un CSE pour contraindre l'employeur à se justifier d'une situation susceptible d'affecter significativement la santé économique de l'entreprise.

suppose, nonobstant des innovations managériales, une concentration élevée de travailleurs sur les lieux du travail ce qui alimente la persistance d'une dimension collective du travail. Troisièmement, ces réalités productives sont traversées par une certaine vision des relations sociales au travail et du rôle de l'acteur syndical que l'on ne retrouve pas aussi diffuse dans d'autres secteurs d'activité. Si le temps des revendications pour le contrôle de l'organisation et des conditions de travail est révolu, il n'en demeure pas moins qu'il semble encore imprégner les pratiques de dialogue et de négociation.

1.1.2. Dialoguer n'est pas négocier : entre absence de dialogue et respect des obligations légales

A distance des situations décrites précédemment, une large partie des entreprises enquêtées révèle une distorsion importante entre l'exercice du dialogue social et l'existence de véritables pratiques de négociation. Concrètement, si un dialogue social peut parfois exister, il est souvent dépourvu de sa dimension négociatrice, réduisant ainsi les échanges au respect d'obligations légales ou à des pratiques routinières sans réelle portée transformative. Dans les entreprises de petites dimensions ou faiblement syndiquées, l'absence d'un véritable dialogue social – et *a fortiori* de négociation – est un constat récurrent qu'illustre l'extrait d'entretien suivant :

> « *Nous on n'a pas de dialogue social*. (…). *Voilà, c'est aussi simple que ça, c'est clair et net. Il n'y a pas de relations. Nous on travaille à coup de procédures et c'est comme ça toute l'année, pour tous les sujets.* (…). *Donc ça veut dire que c'est recours devant le tribunal, etc. depuis des années pour tout et n'importe quoi* (…). *Vous avez une direction d'un côté qui dit que de toute façon les syndicats sont des illuminés* (…) *et de l'autre vous avez des syndicalistes qui font le constat qu'il n'y a pas moyen de dialoguer, que malgré les beaux discours on n'est pas partenaires* ». (Délégué syndical, LUT)

Si la situation décrite par l'un des délégués syndicaux de cette entreprise en délégation de service public dans le secteur des transports urbains traduit une juridicisation des relations professionnelles, elle est surtout emblématique d'un climat social dégradé, maintes fois observée au cours de nos enquêtes. La taille de l'entreprise, la faiblesse relative du syndicat sur les lieux de travail et les modalités concrètes d'organisation du travail apparaissent alors comme des variables déterminantes dont la combinaison créée les conditions d'un dialogue social limité à sa dimension formelle, souvent vidé de tout contenu réellement négociable. Dans ce contexte, les directions semblent s'affirmer comme les seules instances décisionnaires, marginalisant les représentants du personnel et verrouillant toute possibilité de négociation réelle, au profit d'une gestion unilatérale et parfois autoritaire. Là où le dialogue social est réduit à sa plus simple expression, les seules espaces de négociation « ouverts » le sont dans le strict respect des obligations légales en la matière.

« *Pour les négociations, si on veut parler de négociation, on est à la méthode Macron, c'est-à-dire un CSE tous les deux mois, on est au minimum légal.* (…). *Mais on ne discute de rien, rien sur les conditions de travail, sur l'organisation du travail, sur les salaires, en réalité on n'en discute pas.* (…) *aujourd'hui les négociations annuelles obligatoires sont hachées menu, ils découpent tout. Je vais te dire, ils voudraient* [la direction] *que les élus ne fassent que gérer les œuvres sociales.* (…). *Quand vous êtes dans une entreprise comme la nôtre où le dialogue social est hyper complexe, et ben … il ne vous reste plus que le code du travail, rien que le code du travail* (…) *pour le faire respecter oui.* (…). *Si vous avez un bon dialogue social, si ça se passe bien, bah tant mieux. Si malheureusement vous êtes dans une entrepris où ça ne se passe pas comme ça, tant pis pour vous. La négociation pour moi elle s'est réduite à peau de chagrin* ». (Délégué syndical, LUT)

Dans cette autre entreprise du transport urbain, le constat est similaire. Élu depuis une dizaine d'années au moment de l'entretien, le délégué syndical nous confie n'avoir jamais connu de « *vraies négociations collectives* ». Il décrit des relations inexistantes avec la collectivité publique délégatrice et « *très difficiles pour ne pas dire plus* » avec l'entreprise délégataire en charge de l'exploitation du réseau dont la gestion est présentée comme « *agressive* » et qui œuvre pour vider de sa substance d'éventuelles négociations par ailleurs limitées aux seules NAO.

« *Je ne peux rien proposer, je ne suis pas entendu par la direction. Non, je ne peux rien négocier.* (…). *Ça c'est le résultat d'une politique managériale agressive.* (…). *Il y a une politique de terreur qui a été appliquée par des décisions disciplinaires incomprises donc des licenciements à cet égard qui sont encore moins compris.* (…). *Il y a vraiment du mépris, de la pression. Lors des réunions plénières c'est exécrable, ce n'est rien de le dire, mais il faut le vivre, c'est vraiment en opposition au dialogue social.* (…). *Tout ce qui est négociation, on ne va en parler que dans le cadre des NAO. La loyauté voudrait qu'on aborde tous les sujets mais on ne peut pas le faire car ils ont une façon d'encadrer tellement les NAO qu'on ne peut pas. Ils vont vouloir se concentrer dans les NAO, sur leurs obligations, sur ce qui en fait entre dans le cadre du droit du travail. On en est là, à discuter, à se battre pour faire respecter ce qui est dans le code du travail* ». (Délégué syndical, MOVE).

Même lorsque des échanges existent avec les directions, ils se limitent le plus souvent à des échanges informels comme c'est le cas dans cet établissement d'un groupe sous-traitant de l'industrie aéronautique où l'argument de la décentralisation de la négociation est utilisé pour réduire les espaces et les moments de la négociation :

> « *Les relations sont cordiales. Honnêtement quand on vient discuter avec la direction, ils nous donnent pas mal d'informations. Autant avant c'était plus compliqué, il était très fermé, autant il* [le directeur] *a évolué aujourd'hui. Franchement en termes d'information, communication et tout ça, ils sont corrects. Mais dès qu'il faut partir en négociation, ils se retranchent derrière les évolutions normatives. C'est juste dans le cadre de la NAO et là ils s'en tiennent au strict minimum* ». (Délégué syndical, AERO)

Ce constat est par ailleurs transposable à la plupart des entreprises sous-traitantes enquêtées, indépendamment des secteurs d'activité et/ou du climat social. Dans ces configurations socio-productives, le dialogue social s'apparente surtout à une pratique routinière où les directions utilisent les NAO pour mener une négociation de façade au cours de laquelle elles opposent systématiquement la situation difficile de l'entreprise. Elles imposent la nécessité de gagner ou de préserver des marchés avant tout chose, reléguant les questions de conditions de travail ou de rémunération au second plan.

L'un des éléments récurrents dans les discours recueillis tient donc à l'absence de volonté des directions de véritablement négocier. L'argument qui revient le plus fréquemment pour expliquer cette marginalisation du dialogue social tient à la « mise sous tutelle » des possibilités contractuelles aux performances des entreprises. En d'autres termes, si ces dernières ont intégré les obligations légales liées au respect de l'agenda des NAO, les arguments d'ordre économiques qu'elles mobilisent se posent comme une chape de plomb qui couvre la négociation et pose des limites strictes à toute discussion. Ce conditionnement de la négociation aux performances renforce l'asymétrie des rapports sociaux sur les lieux de travail en même temps qu'elle déforme le sens et la visée de la négociation collective. Cette dernière tend en effet davantage à se configurer comme une faveur accordée en fonction des résultats plutôt que comme un véritable droit des salariés.

> « [La négociation] *si c'est en dehors des calendriers habituels* [NAO] *c'est non. Non, ou alors il faut amener un avantage à l'entreprise et là on peut discuter.* (…) *Dans les faits on me refuse tout ce que je propose. Je continue* (…) *mais il y a une fermeture totale à reconnaitre les représentants du personnel. En gros dans leur esprit* [de la direction]*, il y a une fermeture totale à reconnaitre les représentants* [du personnel]. *Pourtant au bout du compte on a le même objectif, faire que ça tourne* (…)*, ça pourrait tourner mieux si on était écouté parce qu'on fait remonter des informations du terrain.* (…). *Ils sont très hautains et puis il y a une forme de défiance aussi.* (…). *En réalité c'est comme si on était imposé à eux par la loi, mais si on n'était pas là, ce serait très bien. Voilà, on est là que par la loi en fait* » (Délégué syndical, LIFT).

Dans ce contexte, les directions affichent une apparente ouverture mais tendent à verrouiller l'initiative syndicale au moyen d'un discours insistant sur l'absence de marges de manœuvre pour agir sur les conditions de travail ou les rémunérations.

> « *Depuis qu'on a changé de directeur les relations sont meilleures. L'ancien quand on allait le voir pour discuter d'un problème c'était circulé il n'y a rien à voir. Maintenant la porte est ouverte et ça c'est mieux, au moins il nous écoute. Il ne nous entend pas mais il écoute.* (…). *Aujourd'hui on ne peut pas parler de négociation, on ne peut pas dire que l'on négocie quoique ce soit.* (…). *Lui, il préfère que les choses se règlent comme ça, en informel, on discute et on voit* (…). *Pour la négo, c'est juste dans le cadre de la négociation obligatoire.* (…). *C'est lui qui fixe tout en avance et il commence toujours par dire qu'il n'a pas de marges du coup il nous coupe l'herbe sous le pied* ».

En théorie, les réformes du travail promettaient une rénovation du dialogue social et un renforcement de la démocratie au travail. Mais dans la pratique elles semblent avoir été détournées au profit de stratégies managériales visant à réduire la négociation à un exercice formel et l'occasion d'une marginalisation du rôle des représentants des salariés. L'application des nouvelles règles dans le champ des relations professionnelles tend à révéler une instrumentalisation de la négociation orientée vers la défense des intérêts des directions plutôt que vers l'instauration d'un véritable dialogue collectif.

Pour beaucoup des représentants interrogés, les réformes ont amplifié les déséquilibres existants en matière de rapports sociaux au travail. L'obligation légale de négocier sans obligation de résultat aurait ainsi contribuée à institutionnaliser un dialogue social de façade plus défavorable aux élus du personnel.

> « *Depuis les ordonnances Macron, il y a de plus en plus d'accords de dialogue social qui sont signés. C'est irrationnel. En fait, si on signe des accords de dialogue social ça veut dire qu'il n'y en a pas. En vérité, les ordonnances Macron n'ont poussé qu'à une chose, c'est signer du dialogue social. Et quand on signe, on donne une contrepartie en face et la contrepartie c'est de ne pas pénaliser l'entreprise. A partir de là tout est biaisé.* (…). *Tous les discours sur le dialogue social d'entreprise, la négociation d'entreprise, c'est une duperie parce que le texte lui-même dit qu'il y a une obligation de négociation et rien d'autre, pas de résultat. Donc on nous tord le bras. Moi je dis, je veux 10 euros, en face ils disent qu'ils ne peuvent pas et on me dit qu'on n'est pas d'accord et qu'on va signer. Vous êtes venu, vous avez négocié, je vous ai reçu mais je n'ai pas les moyens, on a signé un papier, allez au revoir. C'est ça les ordonnances. On aurait de véritables négociations s'il y avait une obligation à arriver à conclusion, s'il y avait un couperet au-dessus de la tête de chacun et on aboutirait à quelque chose* (…) » (Délégué syndical, VOYAGE).

Ces extraits d'entretien mettent en lumière la façon dont les obligations légales ont été détournées par les directions pour limiter les revendications syndicales. Loin de renforcer un dialogue social équilibré, les réformes semblent avoir figée les dynamiques existantes où seules les exigences des directions trouvent un écho. En ressort l'image d'une négociation d'entreprise en un trompe-l'œil, façonnée pour répondre *in primis* aux impératifs de performance économique.

> « *Aujourd'hui on* [les évolutions normatives] *a tout mis dans la négociation en entreprise. Mais en fait, ce qu'on a fait, c'est donne un chèque en blanc aux entreprises et elles l'ont bien compris* » (Délégué syndical, LUT).

1.1.3. L'incidence de l'organisation du travail sur le dialogue social d'entreprise

L'organisation du travail à une incidence assez forte sur la nature du dialogue social et le déroulé des négociations collectives. Ainsi, dans les réalités organisationnelles où les collectifs de travail sont fragmentés en raison de la nature de l'activité ou de contraintes spécifiques - indépendamment du niveau de syndicalisation -, les directions ont tendance à se jouer des difficultés de mobilisation et de représentation collective pour s'imposer unilatéralement ou cadenasser les négociations. Ces constats empiriques, qui sont principalement issus de nos observations dans les secteurs de la propreté et du transport de voyageurs, montrent la manière dont les logiques de flexibilité organisationnelle impactent les dynamiques de représentation collective et fragilisent les fondements du dialogue social. Deux principaux éléments émergent de l'analyse. Le premier tient aux effets de l'éclatement physique et temporel du travail. Le second aux conséquences d'un usage massif des formes atypiques d'emploi.

L'éclatement physique et temporel du travail se manifeste à travers la dispersion géographique des salariés, un morcèlement des temps de travail et de fréquents changements de plannings. Ces caractéristiques sont structurelles dans le secteur de la propreté, où les interventions ont principalement lieu en dehors des heures d'ouverture des locaux, et deviennent de plus en plus visibles dans le transport de voyageurs, où les amplitudes horaires tendent à s'allonger. De telles conditions d'exécution du travail limitent de fait la capacité des salariés à développer des formes de solidarité à l'occasion du travail, en rendant concrètement rares les possibilités d'échanges. C'est ce qu'exprime le responsable de la fédération du transport de voyageurs :

> « *On est tous sur des horaires atypiques, on n'a pas d'horaires fixes, on est sur des amplitudes qui peuvent aller jusqu'à 14h, des repos réduits à 10h.* […]. *On est un par-ci, un par-là, on est très éloignés les uns des autres et puis en plus on n'a pas les mêmes horaires.* […]. *On est à peu près à 43% de temps partiel dans le secteur* […]. *On est sur des horaires atypiques, on n'a pas d'horaires fixes, on est sur des variations régulières*

qui sont aujourd'hui permises par la convention collective et qui sont intolérables. […]. *Sachant qu'une grande majorité de salariés travaillent à 45 minutes de chez eux, on est sur des conditions qui sont exécrables pour tout le monde* […]. *Là où il y a un gros taux de gens concentré dans un endroit, c'est beaucoup plus facile* [de construire une action collective]. *Nous on est très éloignés donc c'est beaucoup plus difficile et les entreprises le savent* » (Délégué syndical, VOYAGE).

Le constat est similaire dans le secteur de la propreté où l'usage très répandu du temps partiel oblige les salariés au cumul d'activité auprès de plusieurs employeurs.

« *Dans le secteur, il y a beaucoup de temps partiel.* […]. *Je dirais pratiquement plus de 50% c'est des contrats à temps partiel, dans certaines entreprises on dépasse largement. Qui dit temps partiel, dit systématiquement plusieurs employeurs avec des horaires qu'il faut arriver à caller*. […]. *En plus c'est du travail qui se concentre sur le matin et le soir avec des horaires décalés. C'est surtout des femmes* [environ 80% des salariés] *qui ont du mal à jongler avec des vacations qui peuvent être à des endroits très compliqués* » (Secrétaire fédéral FO Propreté).

Dans de telles configurations organisationnelles, les délégués syndicaux sont confrontés à des difficultés majeures dans la construction d'une quelconque action collective. C'est ce que confirme le témoignage de l'un des délégués interrogés :

« […] *très compliqué de s'organiser, de faire le lien, de concerner les salariés. Si je prends mon cas, en ce moment je commence très tôt le matin dans un immeuble de bureaux* […] *et dans un centre commercial en fin de journée. Entre les deux, dans la journée, je fais à peu près une heure et demie de trajets*. […]. *Les collègues, je ne les croise pratiquement jamais.* […]. *Les seuls moments où c'est possible c'est quand il faut signer nos fiches, sinon c'est chacun ses missions, ses horaires, etc.. on a pas la possibilité de discuter même sans parler de négociation, juste de conditions de travail* » (Délégué syndical, CLEAN).

A ces empêchements à la fois objectifs et structurels s'ajoutent d'autres éléments inhérents à ces métiers qui, liés entre eux, complexifient la possibilité même d'établir un véritable dialogue social. La faible présence syndicale, la sous-traitance en cascade des missions, la concurrence entre les entreprises du secteur comme les caractéristiques de la main-d'œuvre sont autant de facteurs qui impactent l'action des élus syndicaux et le déploiement de stratégies destinées à exploiter d'éventuelles marges de négociation.

« *Sur les quinze premières entreprises* [du secteur] *en termes de chiffre d'affaires et en termes de salariés, on est présent, on a des délégués centraux, on a des élus* […]. *Le dialogue social* [y est] *très compliqué. Il y a une concurrence que j'appellerais déloyale*

entre les entreprises. C'est-à-dire qu'aujourd'hui c'est le moins disant qui remporte un marché. Et qui moins disant, dit que quand vous avez deux heures pour nettoyer un endroit, on vous dit ben maintenant j'ai le marché et donc du coup vous n'avez plus qu'1h30 pour le faire. Donc là, c'est les salariés derrière qui trinquent. Ce que je veux dire c'est que les entreprises se font la guerre pour obtenir les marchés et quand il faut négocier, ben c'est on ne peut pas sinon on risque de perdre tel marché ou tel autre marché. Donc on n'a pas de marges. […]. *Dans ces entreprises, avec l'inversion des normes, on essaie d'avoir des accords sur le dialogue social, des accords sur les temps de travail, on essaye mais c'est très difficile.* […] *dans les petites entreprises du secteur par contre là il n'y a pratiquement pas de syndiqués et nous on n'arrive presque jamais à savoir ce qui s'y passe* » (Secrétaire fédéral FO Propreté).

Dans de telles conditions, l'action syndicale n'est pas tant tournée vers de possibles négociations – au demeurant « *très déséquilibrées* » - quand plutôt vers des tentatives d'interventions (informations, etc.) pour essayer de faire respecter les dispositions du code du travail. C'est ce qu'illustre l'extrait d'entretien suivant à propos du respect du temps de travail des salariés :

« *Ce qu'il faut savoir c'est que l'on a un accord qui date de 2014 je crois sur le temps partiel, et cet accord déroge aux 24h par semaine. Dans la propreté c'est 16 heures, tout simplement parce que si une personne à deux contrats, elle va arriver à 24 heures plus 24 heures, ça ferait 48 heures semaine. Mais ça c'est l'accord pour protéger les salariés.* […] *ce n'est pas toujours appliqué et c'est très compliqué de le faire appliquer parce qu'il faut aller aux prud'hommes mais avant il faut en avoir connaissance.* […]. *On y veille, les délégués y veillent, mais comme c'est souvent des chantiers dispersés, c'est très compliqué de contrôler parce que c'est difficile de rencontrer les salariés et puis elles ont peur, parce que si tu signales au délégué et qu'il y a une action aux prud'hommes, il y a la peur de perdre son contrat.* […]. *On fait régulièrement des sensibilisations pour expliquer le temps de travail, leurs droits, etc., mais des fois on n'a personne* » (Secrétaire fédéral FO Propreté).

La flexibilité horaire et contractuelle, souvent présentée par les directions comme une nécessité pour répondre aux fluctuations de l'activité (changement de clients, gains ou pertes de marchés, etc.), contribue, à travers une individualisation des situations de travail, à une dissolution des intérêts collectifs. Dans le secteur de la propreté, les horaires morcelés, le temps partiel imposé comme la multiplication des lieux d'intervention affaiblissent la capacité des salariés à défendre leurs droits. A cela s'ajoute plusieurs facteurs aggravants. La faible implantation syndicale, l'absence de culture syndicale ou encore la méconnaissance du droit du travail rendent ces travailleurs particulièrement vulnérables.

> « *On a peu d'adhérents* [aux organisations syndicales] *tous sigles confondus. Les conditions de travail n'aident pas*. […] *c'est difficile de tout mener de front et souvent quand il faut essayer de négocier on demande l'appui du syndicat* [de la fédération et/ou des structures territoriales] ». (Délégué syndical, CLEAN).

Des difficultés accentuées par une surreprésentation de populations non natives, souvent enfermées dans des situations socio-économiques précaires et parfois confrontée la barrière de langue.

> « […] *c'est une main-d'œuvre qui est recrutée sans diplôme. On trouve des personnes qui ne savent pas forcément lire et écrire et qui le cachent.* […]. *Vous avez aujourd'hui dans les entreprises des réfugiés, des ukrainiens* […] *ou des gens qui traversent* [la méditerranée] *et qui ne parlent pas français. Ils arrivent à trouver un boulot* […], *mais ils sont dans des situations très compliquées. Ils ne connaissent pas leurs droits déjà, et en cas d'abus ils ne vont rien dire parce qu'ils ont peur de perdre ce qu'ils ont. Parce que si vous ne faites pas ce qu'on vous demande, on vous jette. On marche sur la tête, voilà la situation aujourd'hui qui dépasse largement les problématiques conventionnelles ou contractuelles.* […] *Et puis ce qui est vraiment marquant là, c'est qu'ils connaissent plus le client et le chantier où ils travaillent que réellement leur employeur. Avec ces marchés qui sont de plus en plus courts, ça bouge tout le temps et ça, c'est vraiment compliqué* » (Secrétaire fédéral FO Propreté).

Les changements fréquents d'employeurs dus à la reconfiguration permanentes des entreprises du secteur complexifient encore les choses en diluant les responsabilités et en multipliant les cadres organisationnels auxquels les salariés doivent s'adapter. C'est un obstacle majeur qui, ajouté à l'isolement au travail, enferme les salariés dans des logiques d'individualisation des rapports au travail. Les directions (qui ont le champ libre compte tenu du faible engagement syndical sur les lieux de travail) consolident, par leurs pratiques managériales, une asymétrie de pouvoir qui pèse sur le dialogue social et fait de la négociation un horizon inatteignable. Cette dynamique favorise l'instauration d'une forme de docilité à l'égard du management qui se cristallise dans une forme de disponibilité horaire contrainte permanente.

> « *Les horaires changent tout le temps. Si on nous appelle pour remplacer untel ou untel, même si on est censé être en repos, ben … tu sais que si tu refuses, tu sais que ton contrat ne sera pas renouvelé* » (Délégué syndical, CLEAN).

Cette mise à disposition permanente est aussi une réalité dans le transport de voyageurs où elle est accentuée par l'introduction des nouvelles technologies et notamment le recours à des applications numériques.

« *Aujourd'hui, on est managé par des applications petit à petit. Avant,* […] *on recevait les plannings la veille au soir, tous les jours, des plannings avec les temps de conduite, les temps de repos, les temps de coupure. Petit à petit, ils ont mis en place des applications* […]. *Dans la journée, il te faut avoir ton téléphone parce qu'on peut t'appeler. Ça ne veut pas dire que tu travailles mais que tu dois être disponibles.* […] *C'est ce que je vous disais, si vous travaillez à temps plein, vous êtes on va dire soumis à l'entreprise. Vous devez faire votre temps de travail mais vous êtes censé pouvoir travailler toute la journée. Il n'y a plus vraiment de prévisibilité, ça veut dire que la disponibilité des salariés doit être maximum avec ce système. En gros, c'est soit disponible, on peut te joindre à n'importe quel moment. Avec ce système, les salariés font des amplitudes de 13 ou 14h* [par jour] *de manière tout à fait légale quasiment tous les jours. Avoir des coupures, ne pas avoir de week-ends samedi-dimanche, ni dimanche-lundi. Comme ça ils peuvent te faire travailler six jours et le week-end et te mettre deux jours en repos* » (Déléguée syndical, TOUR).

D'une manière générale, les témoignages recueillis révèlent une invisibilisation des contraintes qui finit par rendre acceptables des conditions de travail qui ne le sont pas. Cette invisibilisation doublée de l'individualisation des rapports au travail est exploitée par les directions pour contourner les formes traditionnelles d'action collective. Les contraintes organisationnelles renforcent alors une asymétrie structurelle dans le dialogue social et la négociation. Le management, en s'appuyant sur ces réalités organisationnelles et en mobilisant l'argument de la pérennité de l'activité (et de l'emploi) dans un contexte fortement concurrentiel, tendent à réduire la négociation à un exercice formel qui masque des rapports de force déséquilibrés.

« Même si on veut se plaindre, qui va nous écouter ? On est seuls dans nos bus, ou seuls sur nos sites. Et puis, les chefs disent toujours que c'est la faute des plannings ou des clients » (Délégué syndical, TOUR).

Si nous avons fait le choix de nous focaliser dans ce paragraphe sur les résultats de nos observations dans les secteurs de la propreté et du transport de voyageurs, elles ne sont en rien des situations isolées dans la mesure où la fragmentation du travail (et des collectifs), l'individualisation des relations de travail et le renforcement des outils de contrôle du travail sont des éléments qui traversent les évolutions contemporaines des mondes du travail. Ce faisant, elles témoignent des dynamiques inhérentes au capitalisme flexible décrit par Boltanski et Chiapello (1999) où les organisations imposent des contraintes qui redéfinissent les relations professionnelles, déséquilibrant ainsi les rapports de négociation au profit des directions. L'organisation du travail se configure alors comme un moyen d'affaiblissement de l'acteur syndical dans sa capacité à contester ou influencer les décisions patronales et comme un instrument de fragilisation du rapport salarial à travers l'érosion de normes (de mobilisation,

d'utilisation et de reproduction de la force de travail) supposant des obligations réciproques entre employeurs et représentants des salariés. Un double mouvement susceptible de se traduire par un recul des garanties collectives au profit d'une gestion unilatérale des relations de travail dès lors que l'action collective est affaiblie et/ou fragmentée.

1.1.4. L'implantation syndicale et la mobilisation collective restent des moyens pour contraindre les directions à la négociation

Malgré la tendance à l'érosion des collectifs de travail et à l'affaiblissement des capacités syndicales évoquées ci-avant, certaines de nos observations montrent que l'implantation syndicale et la mobilisation collective restent des outils susceptibles de contraindre les directions à négocier. Le cas d'une entreprise de transport urbain du sud de la France illustre cette capacité à instaurer localement un rapport de force en vue de l'ouverture de négociations. Le délégué de cette entreprise de 370 salariés où le taux de syndicalisation dépasse les 70% (tous sigles confondus) explique cette situation singulière par l'existence d'une forte culture syndicale.

> « *Disons qu'on a une culture syndicale, ce qui n'est pas forcément le cas dans les autres entreprises.* […]. *Cette culture, on essaye tous les jours de la faire vivre par le travail syndical auprès des salariés.* […]. *Toutes les victoires locales qu'on a pu avoir, ça a perpétué cette culture syndicale.* […]. *C'est un travail permanent. Si on s'arrête, ça va se déliter petit à petit. Si vous voulez vous faire entendre, porter des revendications sur le temps de travail, les salaires, les conditions de travail et avoir une chance qu'elles aboutissent, vous êtes obligé de vous donner la force collective nécessaire* […]. *Pour nous c'est le moyen de s'imposer comme un vrai interlocuteur* [en face de la direction] ». (Délégué syndical, AVIGO).

Le maintien de cette culture commune impose un travail syndical constant qui prend forme dans des échanges réguliers entre les salariés et leurs représentants. Des interactions qui apparaissent comme une nécessité pour tisser des liens de solidarité et renforcer la cohésion du collectif. Dans ce panorama, le délégué interrogé met l'accent sur l'importance des dynamiques informelles dans la structuration des collectifs de travail, notamment vis-à-vis des derniers arrivés dans l'entreprise. Une action qui implique une adaptation à l'organisation du travail et à ses changements (horaires décalés, journées coupées, etc.), une appropriation des contraintes professionnelles de chacun, et un engagement dans un travail syndical qui est présenté comme une lutte pour trouver du temps et des espaces où peuvent se construire des actions collectives.

> « *On est arrivé à perpétuer ce système-là, à maintenir le contact avec les salariés. Ça demande de l'engagement mais c'est nécessaire.* […]. *On se voit souvent le matin, on a*

aussi beaucoup de contacts au réfectoire quand on a des services coupés et quand c'est plus difficile, il y a le téléphone, le soir ou le week-end […]. *Le contact pour le syndicat c'est primordial quoi. Je veux dire qu'on peut faire des groupes whatsapp mais si on ne se sert pas la main, si on ne se donne pas une tape dans le dos, on ne tisse pas les liens qu'il faut. Il faut se rendre disponible parce que c'est impersonnel le téléphone* ». (Délégué syndical, AVIGO).

L'objectif pour les élus syndicaux est de maintenir un rapport de force au sein de l'entreprise pour conserver une faculté à négocier. Le moyen pour y parvenir est de nourrir un ancrage collectif. Ce constat renforce l'idée selon laquelle l'espace social du travail n'est jamais neutre. Il peut devenir un outil de pouvoir et/ou un levier de résistance en fonction de la manière dont il est structuré et investi.

« *Les réformes et les ordonnances affaiblissent notre capacité à négocier parce que les institutions représentatives du personnel ont été transformées. On le voit, de plus en plus, la stratégie syndicale c'est de plus en plus de la défense pour essayer de ne pas reculer.* […]. *Nous on s'en sort à peu près parce qu'on à cette culture syndicale* […], *les ordonnances, elles poussent à négocier dans l'entreprise mais elles désarment les syndicats. Ceux qui gouvernent ont conscience que la négociation se joue sur un rapport de force* […], *mais au-delà des discours sur la concertation et tout ça, en gros, le but c'est de déséquilibrer ce rapport de force pour qu'il soit en faveur des employeurs.* […]. *On ne fait pas grève pour le plaisir, mais si on veut résister, il faut que l'on perpétue ce qui fait notre force pour que l'on continue à se faire entendre* ». (Délégué syndical, AVIGO).

La mobilisation collective – par la menace de la grève et/ou sa mise en acte – apparait dès lors comme une ressource au service des stratégies syndicales. Des stratégies qui cherchent à exploiter au mieux les opportunités offertes par la configuration socio-productive de l'activité en se démarquant du calendrier des NAO. Par exemple, les échéances électorales (locales ou législatives) constituent des fenêtres d'opportunité pour la mobilisation car les enjeux politiques augmentent la sensibilité de la direction à la pression syndicale.

« *Le pouvoir de mobilisation et la menace de la grève, d'actions diverses et variées et le contexte électoral faisaient en sorte que le rapport de force était plutôt favorable aux syndicats.* […]. *On s'intéresse à la vie politique quoi. On essaye d'avoir les informations, si par exemple, le président de l'agglo n'est pas en difficulté … parce qu'on sait qu'on peut jouer une carte.* […]. *Si on attend les directions pour essayer de négocier, si on s'en tient au cadre qu'elles fixent, on ne peut pas y arriver*. […] il faut que l'on ait la force collective suffisante, il faut que les salariés suivent ». (Délégué syndical, AVIGO).

Dans ce cas précis, la pérennité de la culture syndicale semble être un élément cardinal de la stratégie syndicale. Une culture alimentée par la mémoire collective mais aussi par un renouvellement des pratiques. Les « victoires » obtenues localement, mêmes partielles, font figure d'acquis symboliques qui nourrissent une dynamique de légitimation de l'action qui renforce l'adhésion des salariés et la croyance dans la pertinence de la mobilisation pour peser sur les décisions managériales. En d'autres termes, la force du collectif sur les lieux du travail ne se décrète pas. Elle se construit sur des temporalités longues, au gré des rapports de force et des opportunités saisies. Néanmoins, une telle configuration apparait comme une exception dans notre échantillon – si l'on fait abstraction des grandes entreprises industrielles déjà évoquées - comme dans le panorama des relations professionnelles aujourd'hui. Ce qui la rend possible, c'est la réunion de condition spécifiques parmi lesquelles une tradition revendicative, une forte présence syndicale et une capacité à se saisir des opportunités contextuelles, normatives et/ou organisationnelles.

A rebours de nos précédentes observations, l'exemple de cette entreprise montre que les collectifs de travail peuvent encore opposer une forme de résistance « traditionnelle » sur les lieux de travail de nature à construire un dialogue social plus équilibré. Mais encore faut-il que l'acteur syndical fasse montre d'une capacité d'appropriation des espaces et ressources à sa disposition.

1.2. La diffusion de stratégies organisationnelles de certains groupes : entre limitation de la négociation et érosion des droits des salariés

Ce paragraphe fait écho aux stratégies managériales de transformations de la configuration et/ou du périmètre de certains groupes observées lors de nos investigations. Celles-ci se matérialisent dans des processus de désintégration organisationnelle et productive qui – nous le verrons - impactent les relations professionnelles sur les lieux de travail. Plus précisément, ces orientations entrepreneuriales donnent à voir la manière dont les directions s'approprient des cadres normatifs pour en faire un usage opportuniste qui sert leur recherche de performance économique et financière. Comme le souligne les travaux de Thévenot (Thévenot *et al.*, 2021), le modèle de « l'entreprise éclatée » permet aux directions de gagner en flexibilité tout en réduisant leurs coûts grâce à l'externalisation de certaines fonctions et/ou de pans entiers de leur activité. Ce modèle d'organisation est généralement analysé comme un moyen de répartir les risques économiques liés aux fluctuations de la demande et de contrecarrer les incertitudes liées à la planification des flux de production à moyen et long terme. Mais ce faisant, il modifie le périmètre de la représentation collective et se répercute sur le dialogue social. Ainsi, en choisissant de créer de nouvelles filiales, de multiplier des entités juridiques distinctes pour y transférer des salariés ou de recourir à des formes de sous-traitances, les directions redéfinissent

les contours de leurs responsabilités sociales et modifient significativement les cadres de la négociation collective. En d'autres termes, ce type de configuration traduit une volonté d'externaliser non seulement des activités, mais aussi des obligations sociales et les rapports de force inhérents au dialogue social.

Sur la base de nos observations, ces stratégies organisationnelles produisent au moins trois conséquences majeures. D'abord, elles modifient la taille des entreprises ce qui conduit à une fragilisation des collectifs de travail à travers une dispersion géographique et/ou juridique des salariés en fonction des transferts de main-d'œuvre opérés d'une entité vers une autre. Ensuite, elles contribuent à un affaiblissement des droits des salariés en éclatant les espaces de la négociation et, en retour, érodent la capacité des acteurs syndicaux à intervenir de manière coordonnée. Enfin, elles permettent aux directions de contourner certaines obligations légales. La réduction de la structure productive et d'emploi conduit ainsi à une redéfinition du champ d'application du droit du travail et plus généralement des normes collectives qui encadrent les relations de travail. En choisissant à dessein, par exemple, de maintenir les effectifs de ces structures sous certains seuils critiques – typiquement 50 salariés – les directions s'affranchissent de l'application de mécanismes de protection collectifs en matière de droits syndicaux, de représentation, de licenciements collectifs, etc.. Le phénomène prend une accentuation particulière depuis les réformes du travail et la décentralisation de la négociation vers l'entreprise. Ces dynamiques participent ainsi d'une remise en cause des normes sociales établies en déséquilibrant davantage le dialogue social au profit des employeurs à mesure que les salariés et leurs représentants voient leurs marges de négociation se réduire.

Observée au cours de nos enquêtes dans des secteurs comme celui de la sous-traitance industrielle ou les transports, cette logique organisationnelle montre comment les groupes s'attachent à créer de nouvelles sociétés, parfois décrites comme des « *coquilles vides* », c'est-à-dire sans aucun accord collectif, se limitant aux *minima* des conventions de branche.

> « *Il y une très grande concentration dans le secteur* [des transports de voyageurs]. *Aujourd'hui en Ile de France quand on regarde, à 90% c'est que des grands groupes qui se positionnent sur les marchés* […]. *Elles limitent au maximum les coûts pour prendre les marchés.* […]. *A chaque fois on a des créations de sociétés dédiées exclusivement à un marché. Une entreprise par marché ça veut dire qu'obligatoirement derrière il y a création d'une entreprise. La holding va se positionner, va remporter le marché et va créer une de toute pièce dans laquelle il n'y a rien, aucun accord. C'est une coquille vide qui va être sur les minima et bien évidemment comme ça on réduit le portefeuille, la rémunération des salariés, etc.. Ils vont transférer des conducteurs, des agents de maîtrise, des exploitants, des régulateurs, mais ils arrivent dans une entreprise où il n'y a aucune négociation collective. Tout est à reconstruire.* […]. *Quand*

vous partez de la convention collective alors que vous veniez d'au-dessus, vous vous retrouvez pour les nouveaux embauchés à la hauteur de la convention collective, c'est-à-dire aux minima. […]. *Mais même si les salariés transférés gardent la moyenne des rémunérations perçues sur les 12 derniers mois, ça n'empêche que le stratagème existe pour réduire de façon détournée les coûts et ça se fait sur le pouvoir d'achat des salariés* » (Délégué syndical, VOYAGE).

Dans le cas présent, ce système de création d'entités nouvelles et de transferts de salariés permet aux principaux acteurs du secteur (URBAS, Transdev et RATP Dev) de contourner les acquis sociaux négociés dans les entités d'origine – dégradant ainsi les rémunérations et les conditions de travail – pour soutenir des stratégies de développement concurrentiel axées sur la baisse des coûts. Si dans certains cas sont négociés des accords de maintien des anciens acquis, ceux-ci sont assez rares et soumis à la présence d'une certaine représentativité syndicale. En l'absence de cette condition, le dialogue social et *a fortiori* la négociation dans ces nouvelles structures semble paralysée.

« *Aucun des accords négociés auprès d'une autre entreprise ne sont transférés avec les salariés.* […]. *Il y a quelques entreprises où on renégocie des accords de maintien ou de substitution mais seulement s'il y a de la représentativité syndicale.* […]. *Après il y a le rapport de force et quand il n'y a pas de rapport de force, tout le monde est ramené au niveau de la convention collective. Mais à ce jour il y a très peu d'entreprises qui ont réussi à maintenir l'intégralité des avantages qu'ils avaient avant* » (Délégué syndical, VOYAGE).

Un autre ressort de cette fragmentation des entreprises est la création (et le maintien) de petites entités pour rester en-deçà des seuils légaux qui imposent la mise en place de représentants du personnel et de CSE.

« *Dans la région, il y a deux groupes qui rachètent un peu toutes les entreprises* […] *en faisant bien en sorte que les entreprises restent à moins de 50 salariés.* […]. *Dans mon cas, le groupe rachète des petites entreprises familiales et les laisse indépendantes. Il les rachète en tant que sociétés indépendantes et surtout il les laisse à moins de 50 salariés et quand ça risque de dépasser, on fait un appel d'offre.* […]. *J'ai été transféré avec 11 autres salariés dans une entreprise qui était loin du quota* [des 50 salariés]. […]. *En fait, quand ils rachètent des entreprises, elles ne sont pas au même niveau* [en termes de conditions de travail, de rémunérations, etc.]. *L'entreprise mère est à* [Chef-lieu de département], *elle a eu beaucoup d'avantages dans le temps, ils ont eu des primes très intéressantes. Nous, notre but c'est de monter tout le monde vers le haut, de faire appliquer les mêmes choses dans toutes les entreprises du groupe. Simplement l'entreprise, son but, c'est de descendre tout le monde vers le bas.* […]. *L'entreprise*

mère, ils ont 60 euros de prime de dimanche, ils ont un temps minimum de travail, ils ont des coupures payées 100%, ils ont des choses comme ça qu'ils ont obtenus. Toutes les autres entreprises sont quasiment à la grille de la branche. L'entreprise ne veut surtout pas étendre la chose » (Délégué syndical, TOUR).

L'action syndicale ainsi fragmentée est empêchée en raison de son cantonnement dans de petites unités où souvent les délégués syndicaux font défaut, d'une focalisation accrue sur des problématiques locales spécifiques à chacune de ces entreprises et par une difficulté majeure à faire converger des revendications à l'échelle du groupe au sein d'une instance, qui faute de précisions, peut s'apparenter à un comité central.

« *Au niveau du groupe, il y a une fausse instance. C'est un truc qui a été créé de toute pièce pour éviter qu'on aille devant les tribunaux pour réclamer une UES* [Unité Économique et Social]. *Cette instance c'est du vent. Ils font une réunion de temps en temps et de toute façon c'est eux qui décident quand et sur quoi. C'est beaucoup de blabla pour pas grand-chose. Alors quand on veut négocier quelque chose pour tout le monde, la réponse c'est toujours non, ce n'est pas possible parce que vous comprenez, telle entreprise est plus déficitaire que telle autre. C'est eux qui créent ce système là et après ils s'en servent pour justifier des différences entre les salariés* » (Délégué syndical, TOUR).

Des difficultés accentuées donc par l'absence (ou l'éloignement) de l'interlocuteur patronal - les responsables de chaque entreprise étant sans réel pouvoir décisionnaire -, une organisation du travail qui éloigne géographiquement les travailleurs les uns des autres et un recours très étendu au temps partiel. Dans le cas de cette entreprise, la modulation du temps de travail doit être analysé comme un véritable outil de gestion managériale de la main-d'œuvre qui permet une grande disponibilité des salariés tout en maintenant bas les effectifs au regard des règles de décompte fixées par le code du travail. Au moment de l'entretien, l'entreprise comptait 88 salariés dont la quasi-totalité à temps partiel, soit seulement 47 emplois en équivalent temps plein. Au-delà de ce cas particulier, et outre les conséquences de cet usage, évoquées plus avant dans ce rapport, une quotité de travail réduite est souvent synonyme de difficultés économiques, qui pour être contrebalancées donne lieu au déploiement de stratégies individuelles telles que la pratique des heures supplémentaires et/ou le cumul d'activité. Un tel constat éclaire un autre aspect des difficultés de mobilisation collective liés à la focalisation de ces salariés sur leurs propres difficultés et moins sur la défense d'intérêts collectifs.

« *Un conducteur à temps partiel, surtout s'il est payé sur les minima des accords de branche, il ne s'en sort pas économiquement. Si demain on leur propose de faire de heures supplémentaires payées, ils vont tous accepter.* […] *c'est un secret de polichinelle, énormément de conducteurs ont un autre emploi en parallèle. Je vous invite*

un jour à aller là où c'est le plus visible, sur les parkings de la RATP, vous verrez les véhicules qu'il y a, ils sont tous en lien avec le deuxième emploi du conducteur. […] *c'est ça, ils font les chauffeurs Uber.* […]. *C'est compliqué de demander à des gars qui en sont réduits à ça pour faire vivre leur famille de s'engager* [collectivement] » (Délégué syndical, URBAS).

Les effets de ces pratiques de désintégration organisationnelle sur les droits des salariés sont donc multiples. Premièrement, on l'a vu, les salariés transférés perdent souvent les droits négociés dans leur ancienne entreprise. Deuxièmement, les conditions de travail sont fréquemment révisées à la baisse avec une intensification des rythmes de travail. Troisièmement, cette stratégie limite considérablement la capacité des salariés à s'organiser et à organiser une représentation collective car les ressources font souvent défaut.

« *Quand j'ai été transféré, je suis arrivée dans une entreprise où il n'y avait plus d'élus* [syndical] *depuis 6 ans, donc autant vous dire que les conditions étaient largement en dessous de toutes les autres entreprises*. […]. *J'ai réussi à remonter une équipe, à refaire une élection*. […]. *On a remis un syndicat dans cette entreprise. Mais le taux de syndicalisation est très faible, on est les 4 élus plus 2* » (Délégué syndical, TOUR).

Dans d'autres groupes, cette fragmentation est accompagnée d'une centralisation des décisions stratégiques qui complexifie la négociation collective. C'est le cas dans l'entreprise AERO, appartenant à un groupe spécialisé dans la sous-traitance aéronautique, où les réorganisations internes conduisent à « *scinder les accords existants* » entre de nouvelles entités, tout en maintenant un contrôle centralisé sur certains éléments considérés comme stratégiques. Au moment de nos entretiens, la direction du groupe venait de lancer un vaste plan de réorganisation à l'horizon 2027 qui prévoit la création de six sociétés distinctes en fonction de la nature des activités (AERO-Avion, AERO-Industrie, AERO-Business Support, AERO-logistique, AERO-Transport, AERO-Services industriels). Cette transition qui suscite un intense travail de négociation (à raison de trois jours par semaine pendant 23 semaines) va générer une profonde recomposition des cadres de la négociation avec des conséquences directes pour les salariés.

« *Jusque-là, les NAO, on les faisait au niveau du groupe. Par contre à partir 2027, on aura un nouveau découpage et une juxtaposition d'accords nationaux et d'accords locaux et les NAO, ce sera au niveau de chaque entité.* […]. *Ça va avoir de vraies conséquences parce que certaines activités comme la logistique sont bénéficiaires tandis que d'autres comme c'est le cas pour nous* [avion] *ne gagnent pas d'argent* […] *et quand il faudra négocier, on sera obligé de le faire en fonction des possibilités* ». (Délégué syndical, AERO).

Cette segmentation affaiblit la capacité des syndicats à mener des négociations globales. Bien qu'un accord de méthode encadre cette réorganisation, la scission des collectifs de travail et la multiplication des entités juridiques réduisent mécaniquement le poids des organisations syndicales dans les négociations.

> « *Nous avons signé un accord de méthode pour encadrer les négociations, mais chaque entité aura désormais ses propres politiques salariales par exemple* ». (Délégué syndical, AERO).

Qui plus est, cette nouvelle organisation fait craindre au délégué l'apparition de tensions entre salariés basés sur un même site mais appartenant à des sociétés différentes.

> « *Dans notre cas, on va avoir trois sociétés sur le même site et les salariés seront traités à des régimes différents.* […]. *Dans la partie œuvres sociales par exemple, sur le site on va avoir AERO-Industrie, AERO-Avion et AERO-Business Support, ça veut dire que vous employés de l'avion et vous employés de l'industrie vous ne pouvez pas avoir les mêmes avantages.* Ils travaillent sur le même site mais ils seront traités à des régimes différents. […]. *Pour l'instant nous avons la proposition d'un comité social interentreprises régional pour harmoniser les choses* ». (Délégué syndical, AERO).

Un autre exemple significatif de reconfiguration organisationnelle et de ses répercussions sur le dialogue social est celui du groupe LIFT. Celui-ci a procédé à une restructuration en créant deux entités distinctes pour scinder ses activités tout en installant une autre entité au sommet de cette architecture chargée de centraliser les activités commerciales et administratives. Cette dernière joue un rôle clef dans la prise de décision mais échappe à toute obligation en matière de dialogue social.

> « *On est un même groupe mais distribué dans deux entreprises différentes.* […]. *Au-dessus, ils ont créé une SCI qui est en charge des activité centrales et commerciales de toutes les entreprises et qui, elle, ne répond à aucun devoir en matière de dialogue social. D'ailleurs il n'y a pas de représentants syndicaux. Et pourtant leurs décisions, leurs orientations ont un impact à l'intérieur de nos entreprises* ». (Délégué syndical, LIFT).

Cette structuration à l'œuvre depuis 36 mois au moment de l'entretien est à l'origine d'une double dynamique. D'un côté, chaque société dispose de sa propre organisation en matière de négociation et d'interaction avec les représentants syndicaux. Cette absence d'harmonisation à l'échelle du groupe est d'ailleurs utilisée de manière stratégique par la direction.

> « *Si on avance des arguments qui prennent en compte l'exemple de la société sœur qui a obtenu de meilleures conditions dans tel ou tel domaine, on va nous dire … ben non, c'est une autre entreprise* ». (Délégué syndical, LIFT).

D'un autre côté, cette fragmentation permet au management d'adopter des stratégies différenciées selon les contextes syndicaux locaux. Les concessions faites lors de la négociation peuvent ainsi être ajustées en fonction de l'attitude des élus syndicaux de chaque société.

> « *Ce qui se passe concrètement, c'est qu'ils adaptent leurs discours et leurs faveurs en fonction de l'attitude des organisations syndicales* ». (Délégué syndical, LIFT).

Cette configuration vient illustrer une stratégie qui vise à la fois à limiter le pouvoir des élus syndicaux et à cloisonner les négociations entre les différentes entités pour mieux maîtriser les revendications.

Comme le soulignait Alain Supiot (2007), le droit social a pour mission de « *civiliser* » (p. 151) les rapports entre employeurs et salariés en équilibrant le rapport de subordination inscrit dans la relation de travail. Or, l'éclatement des entreprises – indépendamment des stratégies adoptées – contourne cet objectif. Il s'agit là d'une stratégie qui dépasse la recherche d'optimisation organisationnelle dans la mesure où elle affaiblie les dynamiques collectives. Si elle rend plus difficile l'unification des revendications, elle induit aussi des formes de distinction entre salariés. Une première qui repose sur une différenciation des règles et des modalités de négociation qui, à terme, peut se répercuter sur les conditions de travail et de rémunération. Une seconde, plus symbolique, entre des travailleurs qui peinent à se reconnaitre comme appartenant à une même communauté de travail. Autrement dit, le modèle de l'entreprise éclatée ne doit pas être analysée comme une simple stratégie de gestion quand plutôt comme une logique plus subtile qui participe à la division du monde du travail et contribue à l'affaiblissement de la capacité des salariés et de leurs représentants à défendre leurs droits.

1.3. Une centralisation des instances représentatives synonyme de réduction des ressources des délégués, d'éloignement du terrain et de professionnalisation accrue

La réforme des IRP a modifié les conditions d'exercice de la représentation comme de la négociation sur les lieux de travail. Mais elle a aussi généré de nouvelles contraintes pour les représentants du personnel et par conséquent transformée le travail des élus syndicaux. Ce n'est pas tant l'installation des CSE qui semble avoir posé problème - même si cela a pu demander un travail plus ou moins important d'appropriation des nouvelles règles du jeu - quand plutôt les conséquences de cette centralisation sur les ressources à la disposition de l'acteur syndical. Plusieurs éléments, transversalement partagés – indépendamment du climat social local – ressortent de l'exploitation des entretiens. La réforme aurait ainsi produit une réduction des marges de manœuvre de l'acteur syndical, un éloignement des réalités de terrain et plus globalement suscité une complexification du travail de représentation/négociation lié à un cadre normatif toujours plus contraignant. Ces dynamiques interrogent non seulement l'efficacité des

nouvelles instances au regard des objectifs de rationalisation et de simplification avancés mais aussi leur capacité à préserver un dialogue social équilibré et une représentation effective des salariés. Ces interrogations ne sont pas récentes. On peut ici évoquer les analyses de David Harvey qui soulignaient la manière dont les logiques de centralisation et de contrôle, caractéristiques des organisations modernes, conduisent à une érosion des formes traditionnelles de solidarité et de mobilisation collective ou encore les travaux de Levesque et Murray (2010) qui évoquaient, il y a près de vingt-cinq ans déjà, une tendance à la réduction de l'autonomie des syndicats et à une augmentation de leur dépendance aux cadres institutionnels. La question qui se pose ici est donc de savoir si la réforme s'est traduite *in fine* par un déplacement des priorités des institutions représentatives qui alimente un éloignement et une bureaucratisation du dialogue social.

1.3.1. La réforme de la représentation : entre réduction des marges de manœuvre de l'acteur syndical et nouvelles contraintes sur l'action collective

La concentration des prérogatives et des responsabilités au sein des CSE semble avoir eu comme premier effet de limiter la capacité des représentants des salariés à traiter de manière approfondie des problématiques pourtant spécifiques et notamment celles liées aux conditions de travail. Sur ce point précis, la centralisation des IRP et la disparition des CHSCT paraissent avoir conduit à une dilution des débats.

> « *Les ordonnances ont créé un trouble sur la représentation du personnel parce qu'elles ont totalement diminué la capacité des élus à être au contact des salariés. Elles les ont mis de côté, elles ont coupé de moitié, voire plus pour certaines entreprises, des moyens* […]. *Le CHSCT était quand même un organe qui était vivant, qui permettait de lutter véritablement et efficacement sur tout ce qui est conditions de travail, qui permettait d'arriver à créer et à lancer des enquêtes pour améliorer les conditions de travail, les conditions de sécurité dans les entreprises. Ça a disparu. Aujourd'hui, même si on peut se servir de certains outils comme la CSSCT, on n'a pas les mêmes conditions que la CHSCT, on n'a pas les mêmes prérogatives. Tout est centralisé sur le CSE. Mais il y a moins de monde et moins de moyens. Il y a une forme de tromperie derrière tout ça qui consiste à dire occupez-vous des conditions de travail mais on vous enlève des moyens* » (Délégué syndical, VOYAGE).

La suppression des CHSCT a été à maintes fois pointée du doigt par les délégués comme l'un des principaux reculs de la réforme. Si cet élément est problématique, c'est avant tout car elle est synonyme d'un véritable instrument, un possible « *contre-pouvoir au sein des entreprises* » pour agir sur les conditions de travail et, le cas échéant, s'opposer à l'arbitraire patronal en la matière. Certes la loi a créé des commissions santé, sécurité et conditions de travail (CCSCT)

au sein des CSE mais leurs prérogatives restent limitées. Qui plus est, elles ne sont obligatoires que dans les établissements de plus 300 salariés, peuvent être créées par une décision du CSE dans les entreprises de plus de 50 salariés mais ne peuvent être imposées en deçà de ce seuil. Mais au-delà de ces aspects formels, la question est surtout perçue comme une perte face des enjeux importants à partir du moment où les conditions de travail entre, au même titre que d'autres thématiques dans le fonctionnement contraint de la « *machine à laver* » qu'est le CSE.

> « *Chez nous fondamentalement les ordonnances n'ont rien changé pour la négociation. Je vous l'ai dit, ça fait partie de l'histoire* […]. *Le seul changement majeur c'était le rapatriement du CSSCT dans le CSE. C'est une grosse perte d'abord parce qu'on a perdu des moyens et ensuite parce qu'être au CSE c'est comme être dans une machine à laver, et ça tourne, et il faut que ça avance dans tous les sens et c'est là où ça peut être un danger. C'est là que le dialogue social se complexifie* » (Délégué syndical, SUPERCOPTER).

En d'autres termes, les conditions de travail apparaissent, toute chose égale par ailleurs, comme un point à l'ordre du jour dans un routine de dialogue social bien établie et surtout limitée au CSE. C'est dans ce cadre que la question de la perte de moyens évoquées précédemment prend son sens.

> « *Avec le CSE tout est plus compliqué pour nous, tout est plus contraint par le peu de temps que l'on a. Sur les conditions de travail, les membres de la CSSCP n'ont pas de moyens, ils ne peuvent pas aller sur le terrain, faire de petites expertises, des petits contrôles, aller voir les salariés. D'ailleurs la plus grosse perte pour moi c'est la disparition du CHSCT* » (Délégué syndical, MOVE).

Au-delà de cette thématique spécifique, la baisse des ressources soulignée par l'ensemble de nos interlocuteurs se matérialisent de deux façons : par la baisse du nombre de représentants des salariés et par la contraction du nombre d'heures de délégation. L'effet combiné de ces deux dynamiques oblige les délégués à faire davantage avec moins de moyens ce qui apparait en totale contradiction avec les ambitions de la réforme. C'est ce que souligne l'extrait suivant :

> « *La loi de 2017, appliquée en 2018, restreint un peu plus les organisations syndicales* […]. *D'abord on nous a supprimé les DP* […] *et les suppléants ne peuvent plus siéger au CSE*. […]. *D'autre part, avant on avait 51 heures* [de délégation], *on n'en a plus que 24. On ne peut pas dire qu'on favorise la négociation, c'est antinomique.* […]. *La réforme elle nous dit : on vous enlève du temps et vous allez mieux négocier. Non, ce n'est pas vrai* […]. *Le CSE c'est une foutre bêtise* » (Délégué syndical, MOVE).

Parallèlement à ces éléments, un autre délégué anticipe les conséquences futures des ordonnances Travail en évoquant la limitation à trois mandats consécutifs pour les élus CSE[101]. Justifiée à des fins de renouvellement de la représentation du personnel, la mesure est analysée comme une entrave à l'action des acteurs syndicaux susceptible de privée la représentation collective des salariés des compétences et de l'expérience de délégués rodés au dialogue social comme à l'exercice de la négociation.

> « *Ce qui va arriver, c'est qu'il va y avoir une catastrophe. C'est la limite faite au renouvellement des mandats. Parce que là on est sur 12 ans* [dans le cadre de la limite fixée à 3 mandats de 4 ans], *mais on va avoir un virage dans peut-être 8 ans. Là vous allez avoir tout un ensemble de personnes qui sont compétentes, qui sont rompues à la gestion, à la négociation et bien ces personnes-là, elles vont disparaitre parce qu'elles ne pourront plus se présenter et on va devoir les remplacer par d'autres qui n'auront pas la même expérience, pas les mêmes compétences.* […]. *Tout ça, ça prend du temps, pour se former, pour mettre le pied à l'étrier*. […]. *Avec des mesures comme ça, ils sont en train de nous égorger* » (Délégué syndical, AVIGO).

Si l'image de « l'égorgement » évoqué dans ce dernier extrait d'entretien peut sembler disproportionnée, elle a cependant le mérite d'illustrer un ressenti général qui laisse à voir un acteur syndical acculé face à un ensemble de dispositions normatives qui égratigne les ressources des représentants des salariés et déséquilibre plus encore les relations à l'employeur.

> « *Les ordonnances ce qu'elles ont changées ? C'est un appauvrissement du syndicalisme. On nous a enlevé les DP, on nous a enlevé les CHSCT, tout ça, c'étaient quand même des moyens que nous avions. Aujourd'hui on a réduit les moyens des syndicats mais on surcharge le travail des représentants du personnel du CSE. Voilà ce que font les ordonnances* » (Délégué syndical, AVIGO).

> « *Chez nous ils centralisent tout. Avec le passage au CSE on a divisé par deux le nombre de représentants. On est passé de 65 délégués du personnel qui étaient aussi dans le CE et les diverses commissions, on est descendu à 33 représentants et seulement 15 représentants en CSE* » (Délégué syndical, LIFT).

Face à cette situation, certains tentent localement d'orienter l'action syndicale vers la conclusion d'accords permettant de contraster la baisse des moyens. Mais cette stratégie est conditionnée à l'existence d'un véritable dialogue social dans l'entreprise et à la présence d'un syndicat fort.

[101] A ce propos, précisons qu'un accord national interprofessionnel sur l'évolution du dialogue social en date du 14 novembre dernier prévoit la suppression de cette limite.

« […] *on a perdu beaucoup de moyens. Mais on a réussi à limiter parce que nous avons négocié un accord qui, on va dire, limitait la perte. On aurait dû perdre 50% de nos délégués, on en a perdu 30%. On a négocié aussi sur le nombre d'heures de délégation* […]. *Les charges de travail des délégués ont augmenté mais c'est normal puisqu'on a moins de moyens. Après pour obtenir ces accords, il faut une vraie force syndicale, il faut une direction qui écoute et il faut avoir les moyens de leur faire entendre* [y compris en utilisant la menace de la grève] » (Délégué syndical, SUPERCOPTER).

Mais au-delà de la relation mécanique entre baisse des ressources et complexification du travail des délégués, les règles du jeu des relations professionnelles réécrites par les réformes du travail mettent sous pression les délégués. Ainsi, la centralisation des IRP les oblige à devoir jongler entre de multiples missions sur des temps brefs au risque de se voir contraint de reléguer certaines problématiques au second plan.

« *Aujourd'hui avec la casquette du CSE, on doit tout faire*. […]. *Aujourd'hui, les gens ont des triples casquettes et c'est la grosse problématique*. […]. *Si j'ai un sujet de conditions de travail, je peux y consacrer 8 heures. Entre comprendre les problèmes qui peuvent arriver sur la chaine, comprendre les personnes, revenir, analyser le problème, faire le compte rendu, présenter ça … ensuite à la médecine du travail … c'est une catastrophe.* […]. *La question c'est comment on fait ? Ben on essaye de faire un peu tout mais le risque c'est que l'on fasse tout un peu moins bien, toujours moins bien, jusqu'au moment où ça va casser* » (Délégué syndical, AERO).

La réforme a aussi introduit des cadres de négociation plus formalisés, laissant moins de place à l'innovation syndicale. En conséquence, les marges de manœuvre pour adapter les accords aux réalités locales se réduisent.

« *Le CSE, c'est une sorte de compromis où tout se mélange, les conditions de travail, les questions budgétaires, la stratégie. Mais, au final, on a moins de temps pour tout traiter.* […]. *On essaye de tout standardiser, de tout mettre dans un moule, mais la réalité c'est que chaque site, chaque équipe a ses propres besoins et ses propres problématiques. Et ça, le CSE ne peut pas le gérer* » (Délégué syndical, BRICOLAGE).

1.3.2. La professionnalisation des délégués : une réponse partielle mais indispensable aux contraintes nouvelles qui pèsent sur le dialogue social

Les réformes du travail s'inscrivent, on l'a vu, dans un *continuum* de complexification de la pratique des relations sociales sur les lieux de travail. L'image d'Épinal du syndicaliste haranguant une foule d'ouvriers pour la défense d'intérêts collectifs appartient désormais, à tort ou à raison, à un passé révolu. Face à cette dynamique, amplifiée par une crise des vocations,

l'acteur syndical s'est engagé dans un processus de professionnalisation déjà largement analysé dans la littérature académique (Guillaume et Pochic, 2009 ; Andolfatto, 2011 ; Yon, 2023). Il n'est pas ici question de revenir sur ce qui a déjà été produit à ce propos mais plutôt d'établir un lien entre les réformes et les changements dans la nature du travail syndical qu'elles provoquent pour caractériser la nouvelle impulsion donner à ce mouvement par la loi Travail et les ordonnances Macron. C'est ce qu'illustrent les deux extraits suivants :

> « *Le délégué, s'il n'est pas pro aujourd'hui, il est mort. Les réformes successives poussent à ce qu'ils deviennent professionnels. L'élu CSE, il soit être plus qu'un couteau suisse parce qu'il doit connaitre tous les sujets. Former les élus CSE, c'est le seul moyen qu'on a aujourd'hui pour appréhender tous les sujets et les maîtriser*. […]. *En plus ça demande aussi un travail perso sur des heures perso pour lire la jurisprudence en matière de droit du travail, etc. Et c'est en continu parce que les règles changent tellement vite. Moi je pense que le CSE il a favorisé le fait de dire on va en faire des professionnels mais avec moins en moyens* » (Délégué syndical, LUT).

> « *Moi je l'ai pris comme ça, c'est-à-dire qu'en fait, je n'avais pas été formé pendant mon premier mandat, on était un peu laissé à nous même. Si ça se passait bien tant mieux* […]. *Après j'ai compris que c'était une obligation de se former parce que si on n'est pas prêt quand il faut aller rencontrer la direction … bah … c'est la gamelle assurée, et pas pour soi mais pour tous les autres.* […]. *Ça a été dur parce que j'ai pris sur mon temps. Je faisais mes journées de travail normales et puis le soir, à étudier le code du travail jusqu'à 2 heures du matin, parce que quand il faut monter à Paris, on sait qu'il y a des enjeux* » (Délégué syndical, LIFT).

Si la professionnalisation découle du caractère de plus en plus technique des relations sociales, elle apparait aussi comme une nécessité face à des employeurs qui sont capacité de mobiliser des ressources bien plus importantes pour tirer avantage de la négociation.

> « *La centralisation joue clairement en faveur des directions. Elles ont des juristes, elles font appel à des consultants, alors que nous, on doit faire avec des moyens limités et des équipes réduites.* […]. *Il ne faut pas non plus oublier que prendre un engagement syndical ça implique des sacrifices, ça impacte la carrière, la vie de famille derrière, notre équilibre.* […]. *Plus ça va et plus le degré d'exigence est élevé, on est obligé d'être préparé sinon on se fait manger. En même temps, il ne faut pas perdre de vue que nous sommes des salariés. On se spécialise autant que possible. En fait on n'a pas vraiment le choix, sinon on se fait manger* ». (Délégué syndical, FABRIC).

L'acteur syndical est donc confronté à l'obligation de se former pour rendre opérationnel ses représentants dans les instances de négociation. Mais cette volonté, transversalement affichée, se heurte là encore à la question des moyens. Hormis quelques jours de formation organisées

sous l'égide des structures syndicales, l'essentiel de l'apprentissage se fait « *sur le tas, par la pratique et l'expérience et moins par la théorie* ». C'est un processus long qui oblige à un engagement constant. La centralisation des IRP parait d'ailleurs avoir encore accentué l'urgence de se former rapidement pour être en mesure de se confronter à « *armes égales* » avec des professionnels de la négociation au risque d'entrer dans des relations biaisées car déséquilibrées.

> « *Vous prenez quelqu'un qui n'a jamais rien fait* [n'a jamais eu de mandat syndical], *il acquiert 20% de compétences au bout de 4 ans. Il en fait un 2ème. Il en acquiert encore 20%. C'est à la fin de son 3e mandat qu'il commence à avoir les éléments de réponse nécessaire pour contrer éventuellement les employeurs ou les négociateurs en face de lui.* […]. *Les organisations syndicales n'ont pas d'outils pour former tous leurs militants, c'est impossible*. […]. *Les patrons, ils ont des mandataires, des gens qui sont payés pour négocier* » (Délégué syndical, VOYAGE).

S'il est utile de rappeler que la dynamique de professionnalisation peut donc se lire comme une stratégie d'adaptation à un environnement changeant, marqué par une technicisation accrue des du dialogue social et de la négociation collective, il l'est tout autant de souligner l'un de ses principaux écueils – un effet pervers – qui se cristallise dans un éloignement structurel des réalités concrètes du travail et des salariés, susceptible d'affecter les dynamiques collectives.

> « *Vous savez, les organisations syndicales sont obligées d'être de plus en plus professionnelles, surtout dans le droit. Moi je passe mon temps à réagir par courrier, rappeler le droit, les cas d'espèces et les conséquences pour l'employeur.* […]. *J'ai beaucoup moins d'interventions physiques simplement parce que j'ai moins de temps.* […]. *On passe notre temps à gérer des dossiers techniques, parfois très éloignés des préoccupations des salariés. On devient des experts de la norme, mais on perd le lien avec le terrain* » (Délégué syndical, MOVE).

Cette altération de la proximité entre les salariés et leurs représentants recouvre une perte de la capacité des élus à capter les retours des salariés et à construire des réponses adaptées ou plus simplement à expliquer (informer/consulter) des décisions prises ou le sens de l'action menée au nom du collectif.

> « *C'est sûr, il y a tellement de chose à gérer, de normes à connaitre, de documents à lire et à comprendre tout simplement quand on prépare un CSE, qu'on passe moins de temps dans les ateliers.* […] *Ben c'est un problème parce qu'on se fait de plus en plus interpeller et pas toujours gentiment par les salariés.* […] *de ne pas obtenir suffisamment, de baisser notre pantalon, de temps en temps d'être des vendus, etc.. Voilà.* […]. *Donc on prend la pression du bas et on prend la pression du haut* » (Délégué syndical, MECA).

Dès lors, ce qui est en jeu, c'est aussi la légitimité de l'acteur syndical. Si ce dernier est perçu comme un « bureaucrate du dialogue social », déconnecté des lieux concrets où s'exécute le travail, cela peut se traduire par une perte de confiance et surtout des difficultés plus importantes de mobilisation dès lors que les besoins s'en feront sentir. A cet égard, l'effacement de la figure du délégué du personnel place les élus syndicaux devant un problème difficilement soluble. D'un côté, ils sont contraints de s'investir davantage dans leurs interactions avec les directions et de l'autre côté, ils perdent un lien essentiel avec les collectifs de travail.

> « *Avant, avec les DP, on avait un relais direct dans chaque atelier ou dans chaque service. Aujourd'hui, tout remonte au CSE, mais on n'a pas les moyens de tout entendre, ni de tout traiter. Ça crée un fossé ou plutôt ça le creuse encore plus* » (Délégué syndical, FABRIC).

En conséquence, c'est la perception même du syndicat, de son rôle voire de son utilité qui est en jeu.

> « *Ce qui a changé concrètement, c'est les DP qui étaient fait pour aborder les sujets du quotidien, recueillir les doléances des salariés* […]. *Ce n'est plus le cas maintenant. Quasiment toutes les entreprises posent leurs questions sur des plateformes. Vous avez une trentaine, une quarantaine de questions tout confondu de la part des syndicats. Et finalement, ils ne vont retenir au débat qu'une dizaine de questions* […]. *C'est un réel souci, surtout si derrière vous demandez aux salariés de se mobiliser. Une mobilisation ça s'explique, ça se construit. S'ils ne comprennent pas le comment et le pourquoi, ils ne vous suivront pas.* […]. *C'est encore accentué par les difficultés surtout économiques que l'on connait aujourd'hui.* […]. *Le travail de mobilisation est essentiel, mais on ne peut pas être partout.* […]. » (Délégué syndical, MOVE).

On l'a vu, la réforme des IRP à sensiblement modifié les dynamiques collectives au sein des entreprises, affectant à la fois la cohésion de l'acteur syndical et sa capacité à mobiliser les salariés. Mais dans un contexte où le rapport de force entre employeurs et salariés est déjà déséquilibré, les ordonnances ont exacerbé les difficultés pour le syndicat de maintenir une unité et de construire des actions collectives. Les leviers classiques – voir historiques – du dialogue social ont, aux dires de plusieurs délégués rencontrés, été remis en cause.

> « [La réforme] *a remis en cause le modèle de dialogue social. Mais complètement.* […]. *Avant le CSE, c'était une réunion tous les mois. Maintenant c'est une réunion tous les 2 mois. Donc on se retrouve avec des ordres du jour qui font 40 questions, 45 points.* […]. *Ça change le boulot des délégués. En étant au CSE je dois gérer des questions d'ordre salarial, des questions relatives aux conditions de travail, à la sécurité et en plus maintenant je dois aussi gérer des problématiques environnementales puisque c'est maintenant un pan qui fait partie des CSE et en plus je dois gérer tout ce qui est conflit.*

*En fait, on a écrasé les DP, les représentants du personnel et compagnie, les DP et les élus. On nous a écrasé et comme tu n'as plus les suppléant*s […] *qui ne sont plus là, c'est un boulot de dingue. Avant, rien qu'avec les suppléants on était deux fois plus nombreux, donc on pouvait encore se répartir les tâches. Aujourd'hui c'est fini. Donc on a explosé le dialogue social, c'est d'une brutalité sans nom. Le rapport de force, les leviers qu'on avait à l'époque, on les a complètement perdus*. […]. *Là ce que je vois c'est une attaque contre plus de 30 ans, 40 ans de lutte* » (Délégué syndical, LUT).

En décentralisation la négociation tout en réduisant les marges de manœuvre des représentants du personnel, la réforme contribue à un affaiblissement du poids des acteurs syndicaux et au déséquilibre de la négociation.

« *Ils veulent que la négociation collective soit remise aux entreprises, très bien, mais faut-il encore nous mettre les moyens nécessaires. Quel poids on représente à l'intérieur de notre entreprise ? Maintenant on ne représente plus grand-chose ?* » (Délégué syndical, MOVE).

Aussi et à défaut de pouvoir s'appuyer sur une culture syndicale et/ou des pratiques de dialogue social bien établies, il ressort de nos observations que l'action syndicale consiste davantage à tenter de préserver des acquis plutôt que d'envisager la revendication de droits nouveaux. C'est en tout cas l'esprit de cet extrait qui synthétise un ressenti largement partagé.

« *En local, notre capacité à négocier s'est affaiblie depuis les ordonnances parce que les institutions représentatives du personnel ont été transformées. Ça veut dire que la situation vers laquelle on se dirige, c'est quand même une situation où la stratégie syndicale, ça va être uniquement la défense. C'est ça, je pense que ça va être de plus en plus difficile de tenir* » (Délégué syndical, SOVIA).

En tout état de cause le syndicalisme « de base » apparait, au regard des résultats de l'enquête, soumis à de fortes tensions. Face à la complexification du dialogue social et à l'injonction de la spécialisation, deux cas de figure peuvent ainsi être schématisés. Dans les établissements où le syndicat est durablement implanté et/ou la pratique du dialogue social est un tant soit peu structurée, les délégués font le choix de se former, pour devenir en quelque sorte des professionnels de la négociation, pour apprendre à déchiffrer les stratégies des directions et tenter de les contrer au risque de perdre en partie le contact avec le terrain. A l'inverse, dans les réalités organisationnelles où le syndicat est peu présent et/ou le dialogue social est difficile – situations principalement observées dans des entreprises de petite dimension -, l'isolement des élus syndicaux reflète leur manque de ressources. S'ils continuent à être des relais auprès des salariés, ils tendent à délaisser les arènes de la négociation. Et lorsque celle-ci devient une nécessité, ce sont les secrétaires des organisations syndicales, fédérales ou territoriales, qui les épaulent ou se substituent à eux. Si cette situation doit être entendue comme un choix

pragmatique visant à faire intervenir un interlocuteur mieux préparé à la table des négociations et ainsi poser des limites à l'exercice de l'arbitraire patronal, elle participe néanmoins d'une déconnexion avec les salariés et les réalités de leur travail, renvoyant l'image du syndicaliste professionnel qui s'invite dans une négociation sur une situation qu'il ne connait pas ou peu.

> « *Ce que j'observe, c'est une déconnexion progressive avec les salariés sur le terrain. J'ai autour de moi des gens, dans d'autres fédérations ou dans notre organisation, qui ne connaissent pas du tout le terrain, qui ne savent plus ce que c'est. Ils ne savent pas ce que c'est qu'un ouvrier. Et pour autant c'est ces mêmes personnes qui vont négocier dans des entreprises où les délégués n'ont pas les moyens de le faire parce que c'est trop technique où trop compliqué et on doit avoir quelqu'un qui connait les enjeux et qui peut faire face à la direction.* […]. *Je vois des délégations dans notre organisation de secrétaires qui vont aller négocier alors qu'ils sont depuis 15 ans déconnectés du terrain, qui ne savent même plus ce que c'est que la vie dans l'entreprise. Donc oui, on est véritablement dans une forme de déconnexion* » (Responsable fédération transport de voyageurs, FO).

Des situations telles que celle rapportée par le responsable de la fédération des transports de voyageurs alimente également les formes de défiance ou de désaffection vis-à-vis de l'acteur syndical déjà évoquées précédemment.

1.4. Le syndicalisme empêché : crise des vocations, crise des représentations et stratégies patronales de contournement

Les transformations induites par les dernières réformes du travail semblent également avoir ravivé la diffusion de stratégies patronales destinées à diviser les syndicats, à contourner leur influence et/ou à décourager les vocations. Leurs répercussions contribuent ainsi à l'affaiblissement structurel du syndicalisme, à la fois sur les lieux de travail et dans la sphère sociale. En la matière, la réforme n'a pas fait que remodeler les cadres institutionnels du dialogue social. Si elle a déporté la négociation, elle en a aussi déporté les enjeux et la nécessité pour chacun des acteurs en présence de s'imposer pour porter ses intérêts. Mais cet affrontement ne se joue pas à armes égales. Les mesures introduites par les ordonnances déstabilisent encore davantage un équilibre déjà précaire. La perte de ressources évoquée dans le précédent paragraphe s'inscrit dans un contexte plus large de crise des représentations et de désengagement progressif des salariés. C'est dans ce contexte que sont ici analysées des pratiques managériales visant à affaiblir ou à contourner l'acteur syndical. Les situations rapportées ci-après ne font pas état de situations isolées, particulières ou personnelles, mais d'attitudes ou de stratégies dont la récurrence présente un certain degré de significativité.

1.4.1. L'exercice autoritaire du pouvoir dans l'entreprise

Si les organisations patronales ont globalement accueilli positivement les dernières réformes de décentralisation de la négociation, l'analyse de nos divers terrains d'enquête montre qu'un certain nombre de directions, certes non majoritaires dans notre échantillon, a une conception assez unilatérale du dialogue social. Ce sont des situations que l'on retrouve principalement dans les petites entreprises où la faiblesse du syndicat favorise l'expression d'une gestion plutôt autoritaire des choses.

> « *Je ne dirais pas qu'il* [le chef d'établissement] *est fermé à la discussion.* […]. *Par contre, dès qu'on veut aborder des sujets on va dire, plus sensibles, comme les primes ou tout ce qui touche à l'organisation du travail, c'est non. C'est non parce que c'est lui qui décide, c'est lui qui va voir les salariés, qui leur met la pression.* […]. *Il a une vision … un peu à l'ancienne. C'est le patron qui décide quoi* » (Délégué syndical, SOVIA).

Mais ce sont des situations visibles également dans des entreprises de tailles moyennes où la présence syndicale est contestée et combattue. Elle l'est au moyen d'attaques plus ou moins insidieuses et répétées ou peut prendre la forme de discriminations antisyndicales. Les trois extraits d'entretien suivants, réalisés dans deux entreprises de transports urbains et un commerce de détail vestimentaire, illustrent la diversité de ces pratiques.

> « *La politique managériale est vraiment agressive, surtout vis-à-vis des organisations syndicales les moins complaisantes. Ils ne voudraient pas d'opposition.* […] *j'ai déjà reçu des menaces directes mais je ne suis pas le seul* » (Délégué syndical, MOVE-SUD).

> « *Je viens d'être sanctionné pour avoir commis des grèves.* […]. *Ça c'est une culture qui est entretenue depuis maintenant 5 ou 6 ans où en fait ils essayent de casser le rapport de force.* […]. *Actuellement je suis en accident du travail que la direction conteste parce que j'ai été agressé par mon supérieur hiérarchique.* […]. *Ils ont même été jusqu'à fouiller mon Facebook personnel pour savoir ce que je faisais pendant mon temps de grève. Je ne suis pas le seul, un délégué syndical* [d'une autre organisation] est *aussi en arrêt maladie suite à des pressions subies* » (Délégué syndical, LUT).

> « *Déjà je suis la seule affiliée à une organisation syndicale et je vous assure que c'est un vrai engagement.* […]. *On va dire que je suis surveillée en permanence par ma hiérarchie.* […]. *Ils respectent la loi, j'ai un espace d'affichage à ma disposition, je peux faire des réunions, etc. mais par exemple, dès que je parle à un autre salarié dans le magasin, on vient nous interrompre* […], *si j'organise une réunion syndicale d'information, il y a toujours un responsable présent dans la salle pour contrôler et*

contrôler quels salariés sont là et voilà, après il y en a qui ont peur de venir. A la fin c'est épuisant… c'est une pression continue en fait » (Délégué syndical, DISTRIB).

Les formes de discriminations comme les pressions exercées sur les délégués (ou les militants syndicaux), qu'elles soient salariales, hiérarchiques ou symboliques, agissent comme un frein à l'engagement - certains « *jettent l'éponge* » - dissuadent les vocations et renforcent l'isolement des syndicats.

1.4.2. La stratégie du « diviser pour mieux régner »

Lorsque les directions ne s'opposent pas frontalement aux organisations syndicales, elles exploitent la coexistence de plusieurs organisations pour créer un climat de rivalités internes. Ces agissements prennent des formes variées allant de tentatives d'opposition entre sigles syndicaux orchestrées par les directions à l'invitation de créer des sections syndicales plus favorables ou accommodants vis-à-vis des intérêts patronaux en passant une volonté du management de voir se multiplier le nombre de listes syndicales aux élections pour diviser et ainsi fragmenter le front syndical. Des stratégies qui s'inscrivent dans une logique de division dont la finalité est d'amoindrir la cohésion et la capacité d'action collective de l'acteur syndical.

« *Ils opposent les organisations entre elles et ça marche très bien. L'employeur joue bien sûr sur les divisions parce que lui, ça ne fait que l'arranger. Il joue essentiellement sur les oppositions et aller dans le sens de l'organisation qui est la plus consensuelle, dans le progrès comme on dit maintenant, puisque maintenant le progrès c'est la régression* » (Délégué syndical, MOVE).

Il y aurait d'un côté les « bons » syndicats, « *progressistes* », ceux qui signent les accords proposés par la direction, d'un autre côté, les mauvais syndicats qui refusent de prendre en compte les réalités économiques. Les premiers, plus conciliants, bénéficiant d'un traitement préférentiel, en termes d'écoute et d'accès aux directions, les seconds jugés plus revendicatifs, sont à l'inverse victimes de tentatives de marginalisation.

« Au quotidien ce sont des petits faits qui sont insidieux, des moqueries à l'égard de nos représentants. En séance plénière, ils posent des questions pour mettre nos représentants dans le ridicule. C'est plein de chose en fait, mais c'est tout le temps des petites attaques. Les organisations qui sont plus conciliantes, elles ont l'oreille de la direction. C'est triste mais si tu te bats pour défendre les salariés tu te retrouves mis sur la touche » (Délégué syndical, MARKET).

« *Quand vous voyez des délégués arriver avec des voitures de fonction, vous vous posez des questions*. […]. *Quand vous voyez les accords qu'ils ont signés, vous faites le lien*

très rapidement. On monnaie le dialogue social dans un intérêt personnel » (Délégué syndical, MOVE).

Cette stratégie s'inscrit dans une logique managériale d'instrumentalisation de certains représentants pour affaiblir la négociation collective. Ces tentatives de division ne sont pas sans conséquence sur la capacité des syndicats à construire un front commun lors des négociations. Mais les stratégies patronales s'appuient également sur la prolifération des syndicats minoritaires afin de morceler les revendications et l'action collective.

« *On a multiplié le nombre de syndicats, c'est à dire qu'il y a 10 ans en arrière, il n'y avait que la CGT et FO. Aujourd'hui, on est à 5 syndicats dans l'entreprise et la direction, elle pilote tout ça. Elle a encouragé la création de syndicats dans l'entreprise, elle a fait en sorte d'opposer les uns aux autres, ça c'est la stratégie managériale* » (Délégué syndical, MOVE).

« *Pour vous dire comment ils sont tordus, la* [organisation syndicale] *n'existait pas. Ils ont voulu l'implanter pour en faire le syndicat du patron. Nous on a aidé la direction à monter la* [organisation syndicale] *et ils sont allés jusqu'à me proposer d'en prendre la tête. Mais vous vous rendez compte ?* […]. *On recherche des syndicats qui signent tout* » (Délégué syndical, AERO).

1.4.3. Le dialogue social direct comme moyen de contournement des syndicats

Parallèlement à la multiplication des sigles, un phénomène de contournement des syndicats semble prendre de l'ampleur à travers une résurgence du dialogue direct entre employeurs et salariés. Des pratiques qui ont pour conséquences de marginaliser les syndicats. Un retour en arrière sur les acquis des luttes passées qui avaient justement vocation à faire de la représentation un filtre entre les salariés et les directions et ainsi éloigner l'exercice arbitraire du pouvoir.

« *Les salariés qui ont un souci vont souvent voir l'employeur tout seul, ils se font des petits entretiens, comme ça, tout seul avec la direction. Après on n'est pas dupes, on sait bien que c'est pour nous marginaliser, mais le discours du « si vous avez un problème venez nous voir, on va trouver une solution » il fonctionne parce que les salariés ils pensent moins collectifs, ils veulent solutionner leur problème particulier presque immédiatement. C'est une vision très individualiste* » (Délégué syndical, MODE).

Des techniques qui recueillent l'assentiment des salariés, surtout dans les petites entreprises ou celles faiblement syndiquées.

« *Le patron me connait, il sait qu'il ne faut pas me chercher.* […]. *Mais dès que je ne suis pas dans l'entreprise, dès que j'ai le dos tourné, il va voir les salariés pour les pousser à signer tel ou tel document, en leur disant que c'est urgent, faut le faire tout de suite, etc.. Dernièrement, c'était un avenant à un contrat de travail, la personne à signée, je suis ai demandé, mais tu sais ce que tu as signé ? Ben non. Bon là au final ce n'était pas grave mais quand ce sont choses plus sérieuses et qu'ils se rendent compte de ce qu'ils ont signés, c'est moi qu'ils viennent voir* » (Délégué syndical, TOUR).

En arrière-plan de ces pratiques, c'est une forme de remise en cause indirecte du rôle des syndicats et du rapport des salariés à ceux-ci qui est en jeu. Un mouvement qui traduit une individualisation du rapport au travail et donc du règlement des problématiques liées au travail. Ce rapport changeant aux syndicats traduit aussi une crise des représentations. De plus en plus, ces derniers sont vus comme des prestataires de services. Autrement dit, les salariés tendent à ne solliciter les délégués syndicaux que s'ils sont confrontés à des problématiques individuelles qu'ils ne parviennent pas à résoudre par un autre biais. Mais une telle conception est aussi synonyme de désengagement de l'action collective.

« *Les salariés, ils reconnaissent le syndicat quand ça leur chauffe aux fesses, c'est à dire que là on reconnaît nos compétences en droit du travail, etc.. En cas de problèmes individuels du coup, ça devient une sorte de consommation* » (Délégué syndical, MOVE).

Des attitudes qui se manifestent donc de façon plus ponctuelles et utilitaristes. Ce « self- service » syndical traduit une transformation du rapport des individus à l'acteur collectif. L'adhésion ou le rapprochement au syndicat ne relève plus d'une logique de long terme motivée par un engagement dans la défense d'objectifs communs, mais tend à être conçu comme une ressource potentiellement mobilisable en cas de nécessité. S'il ne s'agit pas là d'un phénomène nouveau, ce qui frappe, c'est sa récurrence parmi nos observations et par conséquent son caractère diffus dans un contexte où les élus syndicaux éprouvent des difficultés croissantes à recruter et à mobiliser.

« […] *le rapport au travail des mecs qui rentrent dans la vie active, c'est plus du tout la même chose qu'avant. Tu sais ce système de la start-up nation voulue par Emmanuel Macron, on y est en fait. Et aujourd'hui, tu retrouves ce genre d'individus qui rentrent dans la vie active à 20 ou 25 ans, où en fait il y a que le fric, que le fric qui compte. Donc aujourd'hui le rapport sur les négos et le rapport avec les syndicats qui négocient, finalement il a changé. On nous dit bah tu te démerdes, tu te débrouilles comme tu veux, nous on veut une augmentation substantielle. Ben ouais mon gars, tout le monde veut une augmentation substantielle mais toi tu fais quoi pour m'aider dans la négo pour ton augmentation et le reste ? Aujourd'hui, on a réduit la négo à cette augmentation substantielle* » (Délégué syndical, LUT).

Ce glissement vers un conception individualisée des relations sociales reflète un changement culturel profond qui explique aussi pour partie la désaffection pour les organisations syndicales. L'idée de solidarité collective s'efface face à des attentes immédiates centrées sur les intérêts individuels des salariés.

> « *C'est très frustrant parce que tu te bats pour les salariés, pour leurs droits et tu te rends compte que beaucoup préfère négocier dans leur coin* » (Délégué syndical, LOGISTIQUE).

Cette dynamique interroge la capacité du syndicat à maintenir sa légitimité dans un contexte où les logiques individualistes dominent les rapports au travail. Elle semble s'inscrire dans un mouvement plus large de recomposition des relations professionnelles où l'idée de transformation collective est en recul.

> « […], *les gens ne sont plus fiers de porter le maillot comme on l'était à l'époque. Aujourd'hui il y a une démission vis-à-vis du syndicalisme, ils ne s'y reconnaissent plus, les gens sont de plus en plus nombrilistes. C'est un gros problème de trouver des gens qui veulent s'impliquer aujourd'hui.* […]. *Quand on parle de la loi, des ordonnances Macron, c'est une catastrophe. La syndicalisation au niveau du groupe c'est environ 7 ou 8%, c'est extrêmement faible, c'est un truc de fou. Il y a 35 ans, le taux de syndicalisation était à peu près 52%* » (Délégué syndical, AERO).

Une crise qui se manifeste certes par le recul des effectifs syndicaux – en particulier parmi les jeunes générations – mais aussi par une évolution des pratiques d'engagement comme des représentations à l'égard du syndicat. L'émergence de revendications individualisées affaiblit les actions collectives, rendant les syndicats moins capables de s'opposer efficacement aux décisions des directions. Les phénomènes que nous venons ici de décrire ne sont certes pas nouveaux. Mais ils prennent un relief particulier car ils dessinent des tendances lourdes sur le rapport au travail des individus et laissent entrevoir des temps difficiles pour l'action syndicale en tant que force de défense collective des droits. L'individualisation des revendications comme le recours croissant au dialogue direct sont les manifestations concrètes d'une évolution qui risque de vider de leur substance les principes et le sens de l'action collective.

2. Focus sur la négociation des salaires en entreprise

On l'a vu, la négociation des salaires constitue un pilier historique des relations professionnelles en ce qu'elle renvoie à des dimensions fondamentales du rapport de travail. Dès l'apparition des premières formes d'organisations collectives de travailleurs à la fin du XIXème siècle, la question du salaire est ainsi rapidement devenue un enjeu central des revendications ouvrières.

A travers sa négociation, il s'agissait non seulement de défendre le pouvoir d'achat des travailleurs, l'accès à des conditions de vie décentes mais aussi de faire reconnaître la valeur de leur contribution à l'activité économique. Dans une perspective historique, il n'est pas inutile de rappeler combien les luttes pour l'établissement de salaires minimums, en faveur d'une égalité salariale ou encore pour la reconnaissance de l'augmentation du coût de la vie dans les revalorisations - pour ne retenir que ces exemples - ont constitué des étapes essentielles dans la construction des droits sociaux et salariaux. C'est à partir de ces revendications que la négociation salariale s'est progressivement institutionnalisée. Sans refaire ici l'histoire du travail et de ses régulations, rappelons le rôle joué par les salaires (et leur négociation) dans la société industrielle d'après-guerre où l'indexation des revenus du travail sur les gains de productivité a permis la construction d'une dynamique socio-économique liant augmentations salariales, élévation du niveau de vie et développement économique. L'essoufflement de cette dynamique, marqué par la crise des industries traditionnelles et la progression d'un chômage structurel, a été l'occasion d'un changement d'orientation de la politique publique axé sur la flexibilité et la recherche de compétitivité *via* la réduction du coût du travail. Cette évolution va impacter la négociation des salaires en lui faisant progressivement perdre son caractère centralisé et uniforme. La redéfinition des rôles respectifs de la branche et de l'entreprise témoigne de ce changement de logique. Comme nous l'avons rappelé dans la première partie du rapport, les réformes engagées depuis les années 2000 ont ainsi progressivement formalisé un déplacement du centre de gravité de la négociation vers l'entreprise, permettant – par l'abaissement des garde-fous existants – un dépassement de la fonction d'harmonisation des conditions salariales inhérente aux conventions collectives et une adaptation des négociations aux réalités spécifiques de chaque entreprise. Ce faisant, ce sont les équilibres de pouvoir entre représentants des salariés et employeurs qui ont été modifiés, renforçant l'autonomie de ces derniers dans la définition des politiques de rémunération.

Partant, les dernières réformes du travail soulèvent plusieurs interrogations qui recouvrent autant d'enjeux pour les salariés, leurs représentants et, par-delà, pour un certain nombre de grands équilibres socio-économiques. La recomposition des niveaux de la négociation est-elle en mesure d'impulser une nouvelle dynamique salariale ? Ne risque-t-elle pas au contraire d'amplifier les disparités salariales entre secteurs d'activité, entre entreprises couvertes par un même contrat collectif national et *in fine* entre territoires ? Dans cette nouvelle architecture institutionnelle des relations professionnelles, comment évolue le rôle régulateur de l'État et des branches professionnelles ? N'assiste-t-on pas à un retour en arrière dans la mesure où la négociation des salaires (re)devient plus dépendante de l'état des rapports de force localisés et donc de la capacité des acteurs sociaux à s'imposer à la table des négociations ? C'est à ces différents questionnements que l'analyse de nos terrains d'enquête permet d'apporter des éléments de réponse.

2.1. L'enjeu des salaires dans l'impasse de la négociation d'entreprise

L'enjeu des salaires dépasse la simple question de leur niveau dans la mesure où il est lié aux évolutions structurelles qui redéfinissent les relations de travail. L'individualisation croissante des carrières professionnelles, la fragmentation des collectifs de travail comme la flexibilité des dispositifs de rémunération (primes conditionnées, rémunérations variables, etc.) reflètent une évolution des rapports sociaux au travail où le salaire n'est plus uniquement conçu comme un moyen de reconnaissance économique mais comme un levier d'adaptation aux aléas du marché et par conséquent de gestion des performances des entreprises. Mais pour les raisons évoquées précédemment – liées à la perte de ressources des acteurs syndicaux et à un rapport de force défavorable aux salariés –, cette évolution questionne la capacité des acteurs de la négociation collective à maintenir un équilibre entre la poursuite des objectifs des entreprises et les aspirations sociales et salariales des travailleurs.

> « *Il y a besoin aujourd'hui de récompenser les salariés à leur juste valeur.* […]. *L'inflation pèse beaucoup sur le budget des familles.* […]. *La situation devient très tendue pour beaucoup* […]. *C'est une hypocrisie, on a toujours été dépendant de la santé des entreprises.* […]. *On n'est pas inconscients, on sait très bien que l'on ne peut pas demander la lune. On ne va pas scier la branche sur laquelle on est assis. Le but n'est pas de mettre en péril l'activité et l'emploi.* […]. *Avec l'inversion des normes, ça devient une vraie bataille pour obtenir quelque chose.* […]. *Je le vois* [à une échelle territoriale], *les augmentations de salaire c'est presque toujours non parce qu'elles* [les directions] *ne veulent pas redistribuer la valeur.* […]. *Sur le terrain, les délégués sont face à un mur. Sur les primes ou les mesures d'intéressement, on arrive un peu à discuter mais parce qu'au final on sait bien que ça les arrange*. *Mais pour le salaire c'est non, on est toujours face aux mêmes arguments : « il n'y a pas de marges », « il faut qu'on reste compétitif » et elles s'alignent sur les conventions de branche c'est-à- dire sur le minimum.* […]. *Ce qu'on fait les ordonnances et les lois avant c'est nous affaiblir et donner plus la main aux employeurs* » (Délégué syndical, FABRIC).

Le poids des contraintes économiques des entreprises s'avère être un élément fondamental pour la compréhension des dynamiques de la négociation. La performance des entreprises constitue, plus qu'auparavant, un arrière-plan qui influe sur les relations sociales et semble être encore plus prégnant sur la question salariale. Dans la pratique, c'est le management qui fixe les marges (et donc les conditions) de la négociation.

> « *Chez nous les marges de négociation sur la question salariale, elles sont complètement réduites. On demande toujours, avant même que la négociation commence, l'enveloppe qui est destinée à l'augmentation salariale. Ça regroupe tout,*

le salaire de base et tous les éléments de rémunération accessoires. […]. *Quand ils nous répondent, ce n'est pas toujours le cas, parfois il faut les chatouiller un peu, … c'est l'enveloppe va augmenter de x%. Là, on comprend que pour eux il n'y a rien à négocier et que la majeure partie de l'augmentation va passer dans le rattrapage des hausses prévues par la branche.* […]. *Il reste des miettes à négocier, des petites primes* […]. *Ben l'argument de la direction est toujours le même, ils n'ont pas le budget, les marges sont très serrées, etc.* » (Délégué syndical, MOVE).

« *C'est pas compliqué, il n'y a pas de négo, c'est un cadrage. C'est-à-dire qu'aujourd'hui il a une somme qui sera donnée à l'année. C'est lui* [la direction] *qui décide où il mettra les sommes et terminé. Il y a une pseudo négociation où on a 4 ou 5 réunions où en fait il nous amène où il veut.* […]. *L'année dernière on a signé un accord mais les 3 années avant c'était décision unilatérale, procès-verbal de désaccord que j'ai toujours refusé de signer. Pas besoin de signer un désaccord puisqu'on est en désaccord* » (Délégué syndical, LUT).

La situation apparaît encore plus complexe dans certains secteurs d'activité où la négociation des salaires n'existe pas dans la pratique et se résume le plus souvent à un alignement sur les revalorisations négociées au niveau de la branche. Cette situation est particulièrement explicite dans les entreprises spécialisées dans la propreté.

« *Nous, les salaires se négocient au niveau de la convention collective* […]. *Malheureusement dans la propreté, c'est très rare qu'ils arrivent à obtenir quelque chose en plus. Le discours des entreprises est de dire que c'est à la branche de les fixer, que ce n'est pas à elles. Voilà, c'est ce qui est défini par la branche, on s'en tient à ce que la branche dit. Donc la négociation d'entreprise sur les salaires n'existe pas ou tellement peu.* […]. *Après je vais vous dire c'est pire parce qu'il y a des volontés des employeurs du secteur de contourner les choses. Par exemple en signant ces fameux accords de compétitivité, les accords de compétitivité emploi. Certains essayent de mettre ça sur le tapis. De toute façon ils cherchent par tous les moyens à ce que la main-d'œuvre leur coûte le moins cher possible, donc à partir de là, tous les moyens à leur disposition sont bons, légaux j'entends, et la loi leur en donne* » (Secrétaire fédéral FO Propreté).

C'est une situation assez similaire que l'on observe dans le transport de voyageurs. Ce n'est pas un hasard dans la mesure où l'essentiel de l'activité dans ces deux secteurs repose sur des procédures d'appel d'offres où c'est la règle du moins-disant qui l'emporte. L'argument de la compétitivité dans un contexte de concurrence exacerbée pèse alors lourdement sur d'éventuelles négociations salariales. La stratégie des entreprises est clairement celle d'une

augmentation *a minima* – légale ou conventionnelle – des rémunérations pour comprimer au maximum la masse salariale et ainsi pouvoir s'imposer face aux concurrents.

> « *Il y a une convention collective qui est arriérée* […]. *On a une classification qui n'a plus rien à voir avec les métiers d'aujourd'hui.* […]. *Alors elle bouge, il y a des accords qui sont négociés,* […] *mais ce n'est pas suffisant.* […]. *Le minimum conventionnel prévu par la convention collective est en train de se faire rattraper par le niveau du SMIC.* […]. *Les entreprises sont, la majorité et surtout celles des grands groupes, elles sont au minimum conventionnel*. […]. *Quand on était une société familiale, on était approximativement à 1,5€-2€* [à l'heure] *au-dessus du minimum. On a un tassement des grilles.* […]. *Jusqu'à une quinzaine d'années en arrière, ce métier était un métier où l'occasionnel et le touristique était le fleuron. Quand on faisait ça, le salaire était bas mais il y avait des compensations.* […]. *Un conducteur se faisait 1 500€ de pourboires.* […]. *Aujourd'hui, ça n'existe plus. On est sur 80% de l'activité conventionnée, délégations de service public, transport scolaire et ça croit chaque année. Donc il n'y a plus que le salaire aujourd'hui.* […]. *Vous devez aussi savoir que 80% de la réponse à un appel d'offres est concentrée sur le prix, donc les entreprises font le maximum pour maintenir les salaires au plus bas* » (Délégué syndical, VOYAGE).

D'autres changements organisationnels témoignent d'une transformation de la nature de l'activité qui contribue à un tassement des salaires dans le secteur et contribue à vider de son sens la négociation. L'apparition d'acteurs « nouveaux » sur le marché du transport de voyageurs s'est traduite par une impossibilité objective de négocier les rémunérations. A cet égard, l'exemple de Flixbus est tout à fait emblématique des dynamiques à l'œuvre. L'entreprise ne possède aucun autocar et se configure comme une plateforme commerciale spécialisée dans la vente de billets. Chacune des lignes fait l'objet d'un appel d'offres sur lequel diverses sociétés vont se positionner. L'argument du prix est ici encore déterminant et la pression sur les coûts un impératif pour l'emporter dans cette course aux marchés à la découpe. Comme nous le rapporte un délégué, les sociétés – pour la plupart de petite dimension – qui se sont spécialisées dans cette activité ont une durée de vie qui n'excède pas 2 à 3 ans. Si l'opération commerciale est rentable pour Flixbus, elle l'est nettement moins pour ses sous-traitants qui doivent supporter seuls les coûts annexes et notamment ceux liés à la maintenance des matériels roulants. Dans de pareilles situations, la négociation des salaires est une impasse que l'on peut assimiler à une simple formalité administrative. Toute augmentation se répercute sur le prix de la prestation et risque de mettre en péril la viabilité de l'entreprise et l'emploi. Les seules perspectives de progression salariale dépendent donc des négociations de branche, étant entendu que celles-ci peuvent aussi impacter la compétitivité de certaines entreprises dans un marché ouvert à la concurrence européenne. Cet exemple invite à une réflexion plus globale sur l'impact des plateformes numériques sur le travail et les différentes dimensions du rapport

salarial. La logique à l'œuvre est ici poussée à son maximum car la modération salariale devient la condition de l'emploi. C'est aussi emblématique d'une division du travail qui exacerbe les logiques de domination existantes en soumettant, économiquement et fonctionnellement, les sous-traitants aux donneurs d'ordre et contraint les salariés à travailler souvent davantage sans réelles perspectives ni reconnaissance de leur engagement.

Le modèle de « l'entreprise éclatée » concourt également à cet objectif managérial de contenir le coût du travail. En créant des entités différentes pour y transférer une partie de leur(s) activité(s) et/ou de leurs salariés, les directions fragmentent la négociation des salaires en même temps qu'elles créent les conditions d'une apparente impossibilité financière à négocier des augmentations salariales. La question n'est pas ici de savoir si l'activité est rentable mais plutôt de morceler les résultats économiques à travers un réseau organisationnel complexe.

> « *On crée un dumping social.* […]. *Vous avez une société leader qui va dissocier ses activités en plusieurs parties. Ils prennent ou ils créent une société où il n'y a pas de dialogue social ou qui était au minimum conventionnel pour transférer tous les autres. Aujourd'hui on a des situations où des centaines de salariés se retrouvent dans une entreprise qui avant ne comptait que 20 salariés.* […]. *Aujourd'hui les salaires sont calés sur la négociation de branche. Les entreprises attendent la négociation de branche pour se fixer dessus. Pourquoi ? Parce que si elles payent un peu plus cher, elles feront moins de marges quand elles se positionnent sur un marché.* […]. *Le problème c'est que peu de délégués connaissent le montage économique de ces gros groupes. Dans un appel d'offres l'entreprise ne peut pas être perdante. Ce qui se passe c'est qu'il y a des vases communicants qui font que cet argent remonte vers la holding. Seulement si on connait toutes ces données on est apte à négocier* » (Délégué syndical, SOVIA).

Un autre exemple nous est donné par cette entreprise industrielle spécialisée dans la production d'équipement de manutention logistique qui se montre très réticente à l'ouverture de négociations en faveur d'une redistribution d'une partie des bénéfices du groupe et qui utilise sa structure « éclatée » pour établir des différentiels substantiels de rémunération.

> « *On est groupe qui a des centaines de millions de fonds propres en réserve*. […]. *L'argent que les salariés font gagner au groupe mais qui n'est pas redistribué, ça doit être, on va dire, 15 millions par an, quelque chose comme ça*. […]. *On a des salariés qui sont dans la performance.* […]. *On avait appelé à une négociation mais ils ont refusé*. […]. *Avec leur stratégie d'organisation, la politique salariale du groupe crée des différences* […]. *Sur la participation par exemple, quand je suis arrivé au comité de groupe, j'ai vu des chiffres qui m'ont laissé dubitatif. Comment se fait-il que nous, détenteurs de l'image de marque officielle, on est des sommes 5 à 6 fois inférieures aux salariés d'entités sœurs ? La réponse ça a été « ce sont des sociétés différentes, je ne*

suis pas là pour vous apprendre votre fonction, des accords ont été signés » » (Délégué syndical, LIFT).

D'une manière plus générale, les différentes problématiques que nous avons choisi de décrire ici peuvent être généralisées aux entreprises sous-traitantes, indépendamment de leur secteur d'activité. Ces entreprises dépendent largement de donneurs d'ordre qui tendent à imposer des baisses de coûts systématiques dont les conséquences se répercutent sur la dynamique des salaires. En d'autres termes, le salaire devient une variable d'ajustement.

« *La stratégie du groupe c'est de maintenir les salaires au plus bas pour gagner les marchés. Nous on préfère qu'il y ait une négociation au niveau du groupe mais la direction nous dit non, ce sera par établissement.* […]. *Alors, la direction a fait une première présentation des résultats de l'année dernière, ça c'est la transparence. A la deuxième réunion, ils sont venus avec une proposition à 2% d'augmentation comme somme de toutes les augmentations, augmentations générales à cause l'inflation, augmentations individuelles, augmentations promotionnelles et le rattrapage de l'égalité homme-femme.* […]. *On a essayé de parler de prime mais il faut avoir l'argent et comme notre branche est déficitaire, nos résultats ne sont pas bons, alors il n'y a pas de prime. La dernière remonte à 3 ans, ils avaient distribué 200 balles de prime, ça a fait sourire les gens mais c'est quand même 200 balles.* […]. *Quand on parle d'intéressement au niveau de l'aéro* [aéronautique], *on s'attend tous à voir 1 000 balles a minima, mais on en est loin*. […]. *Derrière on se fait allumer par les salariés parce que les gens souffrent, parce que le pouvoir d'achat est au plus bas* » (Délégué syndical, AERO).

La situation de cette entreprise sous-traitante dans le secteur de l'aéronautique est emblématique de la pression sur les coûts exercés par les donneurs d'ordre. Airbus, qui est l'un des principaux clients de l'entreprise, a lancé il y a plusieurs années un plan d'optimisation des coûts et performances de sa chaine d'approvisionnement (Programme SCOPe). Ce plan prévoyait des objectifs chiffrés de réduction des coûts à destination de ses fournisseurs (de l'ordre de 10% à l'horizon 2019). Pour faire face à ces contraintes, AERO a relégué les négociations salariales au second plan pour se concentrer sur l'élaboration d'un plan de restructuration interne (déjà évoqué dans les paragraphes précédents). Cette logique qui impose des arbitrages souvent défavorables aux salariés montre aussi de quelle manière les donneurs d'ordre dictent les orientations stratégiques des sous-traitants.

« *Ce n'est jamais le bon moment pour mettre la question des salaires sur la table.* […] *c'est la survie de l'activité qui est en jeu mais en même temps on ne peut pas continuer comme ça*. […]. *Comme je vous le disais tout à l'heure, toutes les entreprises du groupe ne sont pas déficitaires.* […]. *Il y a quelques années, ils ont créé une holding, il y a de*

l'argent qui rentre mais on n'arrive pas à avoir d'informations précises. En dessous ça fonctionne en silos et donc la négociation est conditionnée par notre situation économique » (Délégué syndical, AERO).

Ce faisant, les écarts salariaux au sein du secteur se creusent, générant d'autres problématiques qui vont de la frustration des salariés à ne pas être rémunéré à sa juste valeur à des vagues de départs volontaires vers d'autres entreprises plus rémunératrices.

« *Quand je fais les différents congrès* [de la fédération et de la confédération], *j'entends aujourd'hui les gens de Toulouse* [SUPERCOPTER] *qui vous disent « on a eu 5 000€ d'intéressement plus 4 000€ de participation », moi je leur dis « quand vous aurez fini de parler de problèmes de riches, on va parler de problèmes de pauvres. Nous on a eu 2,49€ l'année dernière.* […]. *Aujourd'hui sur le site, c'est le goulag parce qu'aujourd'hui on est au SMIC amélioré, et on ne fait pas des grillages, on fait des avions !* […]. *Dans le secteur, on cherche du monde partout, donc nous on a dit à la direction pour conserver les gens, il ne faut pas qu'ils perdent d'argent, ne touchez pas au net quoi. S'ils partent à la concurrence on va avoir des soucis pour fournir nos clients.* […]. *Depuis juillet, je crois qu'il y a eu 200 salariés qui ont démissionnés, des ajusteurs, des électriciens, des gens qui font du montage sur avion.* […]. *On a des gens qui sont embauchés parce qu'ils ne veulent peut-être pas aller ailleurs, ce n'est peut-être pas les meilleurs, mais ils prennent 2 200€ net. Vous imaginez quoi ? Moi j'ai mon fils qui voulait rentrer à tout prix. Quand ils lui ont proposé le salaire, il s'est échappé. Maintenant il est chez Dassault, il est rentré à 3 500€ net* » (Délégué syndical, AERO).

2.2. La capacité d'action collective comme facteur déterminant dans la conduite des négociations salariales

Une autre variable importante est le résultat de la négociation. Au regard de nos observations, celui-ci apparait très dépendant de la capacité des acteurs syndicaux à instaurer un rapport de force. Autrement dit, là où les délégués disposent des ressources nécessaires, il est possible de construire – ou d'arracher – des accords favorables aux salariés. Les entretiens s'étant déroulés dans un contexte marqué par une inflation soutenue, l'action des délégués syndicaux rencontrés s'est principalement focalisée sur les stratégies et marges de négociations destinées à compenser la perte de pouvoir d'achat des salariés. A l'inverse, dans les situations où la balance penche plus nettement en faveur de l'employeur, les gains salariaux sont minimes pour ne pas dire inexistants. Dans ce panorama, les grandes entreprises où il existe un dialogue social structuré et une forte présence syndicale sont celles où la négociation des salaires est la plus aboutie (CAR, SUPERCOPTER, BÂTIR). Cela ne signifie pas que les négociations se sont déroulées de manière apaisée, mais que l'action des organisations syndicales a permis de faire

évoluer positivement pour les salariés les propositions initiales des directions. En d'autres termes, l'acteur collectif a été en mesure de mobiliser les ressources à sa disposition pour exploiter des marges de négociation en faisant pression sur les directions.

> « *On ne fait pas grève pour le plaisir. Comme je vous le disais tout à l'heure on a une grosse capacité de mobilisation, on est suivi et la direction en a conscience. Ils savent que si les négociations ne se passent pas bien on peut facilement arrêter le travail* » (Délégué syndical, SUPERCOPTER).

D'ailleurs, hormis chez SUPERCOPTER où la possibilité d'un conflit social était latente, les organisations syndicales ont appelé à cesser le travail en amont et pendant la négociation chez CAR comme chez BÂTIR. Sans entrer pour l'heure dans le détail des accords – qui restent en deçà des revendications syndicales –, les négociations dans ces deux entreprises se sont respectivement soldées par une augmentation des salaires de 4,3% (inférieure aux 6% demandés mais supérieure aux 2,3%, 2,8% puis 3,3% proposés par le groupe) et de 4% (contre 6% revendiqués par les syndicats) à laquelle s'ajoute la revalorisation de certaines primes.

Au-delà de ces situations, d'autres exemples peuvent être mobilisés pour illustrer l'importance de l'action syndicale. A cet égard, nous avons fait le choix d'évoquer la situation d'un groupe équipementier automobile (DRIVE) concerné par un plan de restructuration à l'échelle européenne et qui contraste pour partie avec la situation des sous-traitants évoqués précédemment. Les négociations salariales au sein de cette entreprise ont été marquées par des tensions significatives qui ont vu les salariés de certains sites se mobiliser massivement pour réclamer des augmentations de salaire en adéquation avec l'inflation. Ce mouvement collectif, très suivi dans certains établissements, a été déclenché en contestation des propositions, jugées insuffisantes, de la direction.

> « *3% dont la plupart en AI* [augmentations individuelles] *et une prime de 500€, c'est que qu'ils nous ont proposés.* […]. *Concrètement, c'est en dessous de l'inflation, ça veut dire que les salariés perdent du salaire.* […]. *Comment ils se sont justifiés ? Ils ont d'abord invoqué la pression des constructeurs* [automobiles] *qui faisait baisser nos marges et puis ils ont mis la question de l'emploi dans la balance. En gros, leur idée c'était « on ne peut pas faire plus pour le moment, faites des efforts et si vous les faites on va réussir à maintenir l'emploi.* […]. *Comme ce n'était pas tolérable et que le dialogue social est très compliqué on a lancé un mouvement qui a été très suivi. Sur quelques sites on a eu 90% de salariés dehors* […]. *Au final on a obtenu 6%* […] *mais si les salariés ne nous avaient pas suivi, il n'y avait rien à négocier. De toute façon leur stratégie, elle est clair, c'est de préserver leurs marges en sacrifiant les salariés* ». (Délégué syndical, DRIVE).

En revanche, dans les entreprises de plus petite dimension où les délégués ne peuvent s'appuyer ni sur une culture syndicale bien établie, ni sur une longue expérience du dialogue social, la négociation des salaires n'est souvent qu'un mot.

> « *Aujourd'hui si on veut essayer d'obtenir des augmentations de salaires, je ne parle pas de prime ou d'intéressement mais de salaire, la seule possibilité c'est de rentrer dans le conflit. Vu comme les choses évoluent, ça reste le seul moyen pour avoir une augmentation substantielle de nos salaires.* […]. *Mais pour ça, il faut que les salariés répondent à nos diverses alarmes sociales.* […]. *On a un noyau de syndiqués mais si demain on part au conflit, on va se retrouver à 30, les salariés ne suivent pas. Et puis il ne faut pas perdre de vue que les jours de grève, ce sont des jours non payés.* […] *tout ce que l'on peut faire c'est intervenir à la marge* » (Délégué syndical, MOVE).

Comme souvent au cours de nos entretiens, l'exercice de la négociation sur les lieux de travail est appréhendé par les délégués sous l'angle du rapport de force qui existe, qui fait défaut ou qu'il faut construire. On se distancie donc dans la pratique de l'image d'un dialogue social « moderne » et apaisé. En fait, c'est comme si les délégués s'étaient résignés à reconnaître la position dominante de l'employeur dans la négociation et *a fortiori* sur la question salariale et n'entrevoient comme unique solution que l'opposition ou la confrontation. Une confrontation qui ne passe pas d'ailleurs nécessairement par le conflit mais qui a vocation à rétablir un certain équilibre à la table des négociations.

> « *Aujourd'hui, ceux qui ont la chance d'être dans une entreprise métallurgique où il y a encore 200 salariés, même s'il y a eu des plans sociaux, on a encore une représentativité syndicale, ça va négocier, ça va aller. Mais ça va aller parce qu'en face c'est Renault, c'est ArcelorMittal … mais les mecs qui sont dans une petite entreprise, à 10 salariés ou à 50 … bah, le rapport de force il n'est pas pareil ! On est en train de créer un truc qui est une bombe à retardement.* […]. *Donc ils nous disent de négocier les salaires, mais ça sous-entend dans les entreprises la présence des syndicats et le rapport de force* » (Délégué syndical, LUT).

Parallèlement et dans le sillage des analyses précédentes, le déficit de ressources auquel peuvent être confronté certains délégués constitue un véritable obstacle à la négociation, ne leur permettant pas de construire une stratégie pour identifier et exploiter d'éventuelles marges de négociation. Il s'agit dans la plupart des cas d'une méconnaissance (ou d'une difficulté d'accès à l'information) de la situation réelle de l'entreprise que les directions tendent d'ailleurs à exploiter.

> « *Quand on leur demande le bénéfice de la société, ils ne savent pas. La connaissance du chiffre d'affaires généré par l'entreprise, ils ne savent pas.* […]. *Les gens me disent « oui mais moi cette année, l'employeur nous a dit qu'on a perdu 2 ou 3 millions. Mais*

pour pouvoir négocier, il faut connaître économiquement son entreprise, on ne peut pas négocier si on ne sait pas en réalité ce qu'elle contient. Aujourd'hui beaucoup de nos élus ne savent pas » (Responsable fédération transport de voyageurs, FO).

Des situations qui contrastent nettement avec les ressources mobilisées par l'acteur patronal. L'extrait suivant exprime ainsi, sous un angle différent, le déséquilibre entre les parties au moment de la négociation.

« *Si je prends le cas de ma société, j'ai affaire à des gens qui sont dans l'excellence, qui ont fait des hautes études, qui sont calibrés pour mener des négociations et qui sont payés pour ça, qui ont des équipes autour d'eux, dont le métier est de les aider à atteindre leurs objectifs.* […]. *C'est extrêmement fallacieux de faire croire ou même de penser que les représentants du personnel sont aptes à se battre contre des directions.* […]. *Nous ne sommes pas sur le même plan pour apprécier la situation de l'entreprise, son refus d'accorder des AG* [augmentations générales], *de privilégier des AI* [augmentations individuelles] *ou pour discuter dans le détail des dispositifs de rémunération accessoire* » (Délégué syndical, LIFT).

2.3. Les contenus de la négociation : entre individualisation croissante et rémunérations accessoires

Reste un dernier aspect en suspens, celui des contenus de la négociation. La question qui se pose donc ici est de savoir ce sur quoi négocie-t-on dans l'entreprise.

D'une manière générale, pour toutes les entreprises de notre échantillon, les progressions salariales enregistrées correspondent à une forme de rattrapage de l'augmentation du coût de la vie. Mais d'importantes disparités subsistent. En effet, ces augmentations sont directement corrélées à la capacité des acteurs syndicaux à peser dans les négociations. Autrement dit, là où le syndicat est fort, les budgets consacrés à la politique salariale correspondent globalement au niveau d'inflation constaté. A l'inverse, là où le syndicat est structurellement plus faible, les progressions salariales se font essentiellement au rythme de la renégociation des accords de branche. La conséquence, rapportée par plusieurs délégués est celle d'un tassement par le bas des rémunérations sous l'effet des mécanismes de revalorisation automatique du salaire minimum légal. Ce phénomène est notamment visible notamment dans les secteurs des transports (urbains et de voyageurs) ou dans certaines activités commerciales. Au regard des situations observées, force est de constater que globalement les salaires ne progressent pas au même rythme que l'inflation et ne suffisent pas à contraster la perte de pouvoir d'achat. D'abord parce les hausses enregistrées correspondent à un rattrapage (n+1), ensuite, parce que dans la plupart des cas – exception faite des grands établissements industriels et de quelques bastions

syndicaux – les progressions salariales restent en-deçà de l'inflation (de 1 voire parfois 2 points selon les années et les entreprises). Parmi les entreprises enquêtées, un cas fait exception, celui de SUPERCOPTER. La direction qualifiée de « *plutôt ouverte à la discussion* » sur la question salariale a en effet consenti en 2023[102] des hausses de salaires (réparties entre augmentations générales, individuelles et promotionnelles) supérieures à la hausse des prix. Le rattrapage de l'inflation a été facilité par l'introduction – à la demande des organisations syndicales –, lors d'une précédente renégociation de l'accord de politique salariale (en vigueur depuis 1992 et rediscuté périodiquement) d'une clause de revoyure activée en cas d'inflation constatée significative. L'activation de ladite clause a permis la renégociation « *d'une partie supplémentaire à la politique salariale* » (5,5% d'augmentation contre 2,8% prévus initialement).

Par-delà ce cadrage général, les contenus des négociations nous conduisent à formuler trois constats. D'abord, les éléments de rémunérations ponctuels comme la prime de partage de la valeur ajoutée, lorsqu'ils sont utilisés, n'entrent pas dans le champ de la négociation et font l'objet d'une décision unilatérale de l'employeur. Ensuite, les directions se montrent globalement réticentes à négocier des augmentations générales de salaires. Enfin, elles privilégient la conclusion d'accords portant sur des éléments accessoires du salaire. Il s'agit donc de rémunérations variables, directes ou indirectes, fondées sur la définition de critères individuels et/ou collectifs. L'activation d'instruments tels que les primes ou les dispositifs d'épargne salariale renforce le lien entre la rémunération et la performance à court terme des entreprises. L'extrait d'entretien suivant se veut une illustration d'une tendance de plus en plus marquée aux dires des délégués interrogés :

> « *Sur l'augmentation générale, on consacre très peu de temps. Les arguments de la direction c'est qu'on rattrape l'inflation.* […]. *Ce sur quoi l'employeur est prêt à négocier ou en tout cas à ouvrir la discussion, c'est sur ce qui est accessoire* » (Délégué syndical, DISTRIB).

Cette inclination reflète une transformation substantielle du sens attribué au salaire. Elle participe d'une dynamique d'individualisation des relations salariales qui laisse entrevoir une redéfinition des fonctions politiques, symboliques et sociales attribuées à la rémunération du travail. Le salaire, autrefois considéré comme un droit collectif, devient de plus en plus un levier de performance conditionné. Ce lien croissant entre progressions salariales et résultats produit au moins trois effets majeurs. Premièrement, il constitue une source de flexibilité supplémentaire permettant aux employeurs d'ajuster leurs coûts salariaux aux fluctuations de l'activité. Deuxièmement, il accentue la fragmentation des protections sociales, directement en réduisant les cotisations sociales versées, indirectement en accentuant les disparités salariales

[102] La négociation pour l'année 2024 était en cours au moment de l'entretien.

entre individus et par conséquent en affaiblissant les principes de mutualisation du système social. Troisièmement, il étiole les dynamiques collectives de négociation en focalisant l'action des représentants du personnel sur des enjeux catégoriels et ponctuels.

Le décentrement de la négociation vers des augmentations individuelles, c'est-à-dire attribuées sur la base du mérite du salarié par sa hiérarchie, catégorielles selon une partition classique cadres/non-cadres ou employés/ouvriers, vers des primes de performance et autres dispositifs d'intéressement ou de participation dépendants des résultats des entreprises, conditionne les progressions salariales à des critères spécifiques et divise les collectifs de travail. Là où les augmentations générales du salaire renforcent la cohésion des travailleurs, les rémunérations conditionnées induisent une forme de compétition plus ou moins explicite entre les salariés. La plupart des délégués rencontrés y voient là un facteur de relâchement des mobilisations collectives. Avec ces systèmes de prémiation, « *chacun a tendance à se regarder le nombril, à regarder ce qu'il va toucher sans se soucier des autres* » (Délégué syndical, MODE). Ce sentiment est largement partagé parmi les délégués syndicaux rencontrés. Ils décrivent, chacun à leur manière, ce que l'on peut interpréter comme une forme de naturalisation de la prégnance de ces éléments de rémunération dans les progressions salariales.

> « *Quand on négocie des primes, on négocie des miettes. Le problème aujourd'hui c'est que quand je dis aux salariés que la direction accepte de discuter uniquement sur des rémunérations accessoires, les salariés me disent « vas-y signe »*. […]. *Après je peux comprendre parce que si on ne signe pas, on la perd.* […] *pour nous qui défendons l'idée d'une augmentation générale parce que c'est la vraie égalité, c'est compliqué.* […] *on se retrouve en porte à faux »* (Délégué syndical, MECA).

La question des contenus de la négociation interroge également celle des revendications portées par les organisations syndicales et par-delà celle des divergences d'approches stratégiques. La plupart des délégués interrogés appartiennent à une même confédération (CGT-FO). C'est ce qui explique, en amont de l'ouverture des négociations, une volonté assez largement partagée, d'essayer d'obtenir *in primis* des augmentations générales de salaire, c'est-à-dire des hausses généralisées de la partie centrale du salaire. Cette position, au demeurant partagée par les deux délégués CGT rencontrés, est principalement justifiée par deux arguments. Le premier tient à une question d'égalité. Les rémunérations variables sont considérées comme « *injustes* » et responsables de disparités salariales entre les différentes catégories de personnels mais aussi d'une entreprise à une autre et parfois au sein d'un même groupe. Le second est un argument de préservation des droits collectifs et notamment des droits sociaux. « *Une prime, ce n'est pas du salaire* » (LIFT). Cette manière d'exprimer les choses synthétise la position de délégués syndicaux soucieux de revendiquer des progressions salariales soumises à cotisation, en ce qu'elles sont l'unique moyen de préserver les droits sociaux attachés à l'emploi. Les positions

des délégués oscillent alors entre un refus de signer des accords sur des dispositifs qui supposent des exonérations sociales et fiscales et un registre discursif empreint d'un certain fatalisme.

> « *Je n'ai jamais signé de PPV* […] *et je n'en signerai jamais. On se bat parce qu'il y a de moins en moins de cotisations.* […]. *Aujourd'hui on vante les mérites de la prime* […]. *C'est une prime défiscalisée qui n'est pas cotisable*. […]. *Avec ça, on pérennise la mendicité. On a une responsabilité, on doit défendre ce que nos aïeux ont construit, la sécurité sociale, la retraite, etc.*. […]. *Si on signe une PPV sur des NAO, on est sur un accord signé, même s'il ne contient rien d'autre. Ce n'est pas de la négociation.* […] *beaucoup disent aujourd'hui qu'il vaut mieux ça que rien* » (Délégué syndical, VOYAGE).

A l'inverse, d'autres organisations syndicales déploient des pratiques ouvertement favorables à la négociation d'éléments accessoires. En l'espèce, les deux délégués CFDT interrogés au cours de nos enquêtes assument accepter cette stratégie car, faute de possibilités suffisantes « *pour demander des augmentations pour tous* », la négociation d'une prime ou la signature d'accords d'intéressement par exemple sont perçus comme des moyens légitimes pour permettre aux salariés d'obtenir « *un petit quelque chose qu'ils n'auraient pas autrement* ». Mais au-delà de ces manières divergentes d'aborder la négociation, plusieurs délégués ont tenu à souligner que les directions d'entreprise tendent à s'attirer les faveurs d'une organisation syndicale *a priori* plus conciliante pour empêcher la constitution d'un front commun et ainsi tenter de verrouiller la négociation. Lorsqu'il ne s'agit pas de listes syndicales dont la création a été encouragée par le management, ces organisations qui « [ils] *ont déjà le stylo dans la main dès la première réunion* » ou sont des « *porteurs de valises* » entrent dans une sorte de relation donnant-donnant avec des directions dont l'oreille peut être plus attentive à certaines de leurs demandes. On peut aussi lire ici une volonté de marginaliser (et/ou de discréditer) les organisations syndicales les plus revendicatives.

Dans une perspective plus analytique, cette fragmentation de la négociation salariale traduit une fois encore une évolution du rapport salarial dans lequel la rémunération se détache peu à peu des accords de branche pour se configurer comme une « récompense » en fonction de critères souvent définis unilatéralement par les employeurs. Qu'il s'agisse de primes liées à la performance, de systèmes de gratification individualisés ou de dispositifs d'intéressement-participation, les indicateurs retenus pour le calcul et le versement de ces éléments accessoires sont rarement discutés. Autrement dit, l'employeur entend imposer ses critères « *pour maîtriser ce que ça va lui coûter* ». Des critères par ailleurs souvent complexes qui rajoutent une technicité supplémentaire à la négociation et dont les enjeux sont parfois difficiles à saisir pour les représentants du personnel. Ce refus de discuter des critères – souvent inversement proportionnel à la taille des entreprises – s'explique donc avant tout par une volonté des

directions de garder une mainmise sur ce qui est souvent présenté comme un avantage salarial. En substance, les directions essayent de déporter la négociation sur les éléments accessoires du salaire parce qu'elles en tirent un avantage direct (en termes d'enveloppe budgétaire et de cotisations à verser) et tendent à se refuser à en discuter les critères de répartition. Cette évolution est en lien direct avec le recentrage de la négociation des salaires au niveau de l'entreprise. Elle témoigne à la fois du renforcement du pouvoir des directions et de l'affaiblissement des cadres collectifs de régulation des rémunérations. Pour ne retenir que cet exemple, un délégué d'une entreprise de transport urbain nous rapporte la manière dont sa direction a procédé pour « *tirer la prime* [d'intéressement] *vers le bas* ».

> « *Il y a deux ans, ils voulaient absolument faire entrer la consommation de gasoil* [dans le calcul des performances]. […]. *L'année dernière, ils voulaient que l'on mette les pneumatiques. Le coût des pneumatiques c'est plus 23% depuis le Covid, bah forcément ça a eu un impact sur nos chiffres, sur nos performances* » (Délégué syndical, LUT).

D'une manière plus générale, les progressions salariales liées à ce type de dispositifs dont le succès est grandissant au regard des données ministérielles sur le dialogue social donnent à voir une dynamique des salaires en trompe l'œil. Si l'attention est souvent focalisée sur la situation de grands groupes internationaux qui versent des primes substantielles à leurs salariés, elle masque d'autres réalités, plus complexes, où les bénéfices salariaux se mesurent en quelques dizaines voire centaines d'euros. Donc parallèlement aux salariés de SUPERCOPTER ou de CAR qui ont négocié une augmentation généralisée de 4,3% cette année, des primes liées aux résultats individuels ou à la performance d'équipes, des dispositifs de participation aux bénéfices et un plan d'actionnariat salarié, d'autres salariés dans des configurations productives bien différentes perçoivent, en contre partie de leur travail, des sommes qui paraissent dérisoires. C'est le cas chez AERO ou encore chez TOUR où les salariés ont respectivement perçu (en 2022) 2,47€ et 30€ au titre de l'intéressement. Au-delà de ces chiffres, ce qui est en jeu ce sont les écarts salariaux d'un secteur d'activité à l'autre, d'une entreprise à l'autre.

Ce constat mêlé à la raréfaction des augmentations générales, autres que celles destinées à compenser pour partie l'augmentation des prix, et au recours aux rémunérations accessoires risquent *in fine* de se répercuter sur les droits sociaux attachés à l'emploi. Ce phénomène, déjà documenté par les économistes du travail, traduit une tendance à l'externalisation des risques sociaux vers les individus en même temps qu'il fait peser une incertitude sur les trajectoires salariales, donnant corps à une forme d'insécurité sociale où la précarité n'est pas uniquement liée à l'emploi mais aussi aux conditions de sa rémunération. Si l'on veut prolonger l'analyse, l'on peut lire dans le renforcement de l'individualisation des salaires, un changement de paradigme par rapport à un modèle où l'employeur assumait une responsabilité globale de la relation de travail, notamment à travers le paiement du salaire. Ce modèle propre au capitalisme

industriel privilégiait la reconnaissance des qualifications des travailleurs, comme droit collectif, négociée et encadrée dans des accords de branche. Par leurs politiques salariales, les directions changent le sens du salaire. D'un droit collectif, il devient une « récompense » individuelle ou catégorielle à des résultats mesurables. Cette évolution modifie en retour les dynamiques de la négociation collective au détriment de revendications collectives.

2.4. Des délégués globalement favorables à une recentralisation de la négociation salariale au niveau des branches professionnelles

Les délégués syndicaux qui ont accepté de nous répondre sur les conséquences des dernières réformes du travail sur les salaires ont, dans leur grande majorité, exprimée une préférence assez nette pour une recentralisation de la négociation au niveau des branches professionnelles. Au fil de leurs discours, plusieurs raisons sont évoquées.

Premièrement, le déplacement des négociations vers l'entreprise a eu pour conséquence un tassement des salaires. Ils expliquent ce phénomène en grande partie par un déséquilibre croissant des rapports de force sur les lieux de travail, accentué par l'abandon du principe de faveur, l'absence de contraintes comme « *une obligation de résultat* » pesant sur la négociation et la perte de moyens institutionnels et humains liées à la mise en place des CSE. Certains délégués estiment ainsi être « *à la merci des directions* ». Une recentralisation de la négociation à l'échelle de la branche est alors perçue comme un cadre plus équilibré, susceptible de renforcer la cohésion et la force collective des salariés face aux employeurs et de pallier les difficultés inhérentes à la confrontation directe avec l'employeur.

Deuxièmement, les délégués soulignent que la recentralisation des négociations permettrait une harmonisation des règles de détermination des salaires à même de limiter les disparités salariales entre les entreprises d'un même secteur. En outre, cela atténuerait les écarts salariaux souvent accentués par les différences de taille ou de performance des entreprises en freinant les formes de concurrence qui favorisent les grandes entreprises au détriment des plus petites.

Un autre argument en faveur de la recentralisation réside dans la capacité des branches à limiter la fragmentation des revendications créée par les primes et avantages salariaux spécifiques à chaque entreprise. Dans la grande distribution par exemple, « *chaque année on nous sert une prime nouvelle* », mais ces primes ne sont pas équivalentes d'un magasin à l'autre. Dans cette situation, comme dans d'autres, l'augmentation générale est négociée à l'échelle du groupe tandis que des éléments accessoires sont discutés magasin par magasin, créant ainsi des tensions.

Dans des secteurs spécifiques comme celui de la propreté, où les conventions collectives sont assez peu favorables aux salariés, les délégués insistent sur un besoin de régulation sectorielle

pour encadrer les pratiques organisationnelles qui tirent les salaires vers le bas. Même si les progressions salariales négociées dans le cadre de la convention collective restent faibles, le contrat collectif national présente l'avantage de fixer « *un seuil en dessous duquel on ne peut pas descendre* ». La secrétaire fédérale va d'ailleurs plus loin en affirmant la nécessité d'établir des limites salariales en dessous desquelles il devrait être « *impossible de donner un marché parce que ce sont les salariés derrière qui seront moins payés, qui vont peut-être travailler moins et qui font que les négociations salariales sont très compliquées* ». Des dispositions impossibles à adopter dans une négociation directe avec les directions.

Enfin, la recentralisation des négociations porte également une forte dimension symbolique pour une part des délégués. Redonner leur rôle aux conventions collectives est ainsi pensé comme un moyen de réaffirmation de l'égalité salariale, des solidarités professionnelles et des droits collectifs.

Il ne faut pas lire cette volonté de recentralisation comme une opposition formelle à la négociation salariale d'entreprise. D'ailleurs tous les délégués interrogés se disent attachés à celle-ci. Ce qu'ils expriment en revanche c'est un besoin de rééquilibrer les choses, de mieux réguler et encadrer la négociation pour redonner des leviers d'action aux acteurs, sortir des stratégies « *défensives* » et ne pas en arriver, comme certains le prédisent « *à la fin d'un truc, à la fin des relations sociales comme on les a connues, la fin des organisations telles qu'elles existent aujourd'hui* ». C'est d'ailleurs ce qui transparaît de l'exemple du transport urbain où seuls 8 000 des 56 000 salariés sont aujourd'hui rémunérés aux *minima* fixés par la convention collective. Dans ce secteur, les gains salariaux, sur le salaire de base comme sur les éléments accessoires, ont été obtenus grâce à la négociation (et à la mobilisation) sur les lieux de travail. En conséquence, c'est une véritable capacité de négociation locale, entreprise par entreprise, que recherchent les élus syndicaux.

**
*

En théorie, le nouveau cadre institutionnel des relations professionnelles enfanté par les dernières réformes du travail devait permettre une meilleure prise en compte des contraintes propres à chaque entreprise pour soutenir l'évolution des rémunérations (niveaux et contenus). Cependant, en pratique, il semble avoir produit une fragmentation des normes salariales, accentuant les inégalités selon la taille, le secteur, la présence syndicale et les performances économiques. Sur la base de nos observations, c'est toujours dans les grandes entreprises, syndicalement structurées, que l'on parvient à négocier des accords plus avantageux pour les salariés. A l'inverse, dans les entreprises de plus petites dimensions ou sous-traitantes, les contraintes économiques réduisent la marge de manœuvre de l'acteur syndical, affaiblissant ses capacités de négociation. Cette disparité engendre une différenciation salariale qui dépasse les différentiels salariaux entre secteurs d'activité. Elle reflète aussi une fragilisation des

dynamiques interprofessionnelles car la négociation de branche a vu son influence diminuer face à la montée en puissance des accords d'entreprise. Cette évolution participe enfin de l'érosion de la capacité des syndicats à peser sur les négociations et plus encore dans les entreprises où la représentation syndicale est faible. Cette situation s'avère particulièrement vraie dans des réalités marquées par des situations de sous-emploi ou de précarité (secteurs de la propreté ou du transport de voyageurs) où les salariés disposent de peu de leviers pour porter de véritables revendications salariales.

En privilégiant la négociation d'éléments accessoires au salaire, c'est en fait la modulation des coûts salariaux en fonction des résultats des entreprises qui est négociée. Contrairement aux augmentations de salaire à proprement parler, ces instruments ne s'inscrivent pas dans une logique de revalorisation pérenne du pouvoir d'achat, contribuant ainsi à une forme d'incertitude des revenus. Mais ces mécanismes sont cohérents avec le déplacement de la négociation des salaires vers les enjeux de compétitivité. Dans un tel contexte, la négociation sur les lieux de travail tend à perdre sa dimension émancipatrice pour se limiter à une logique transactionnelle. Ce n'est pas là seulement le produit de divergences entre employeurs et salariés mais aussi la conséquence d'une architecture institutionnelle et d'orientations politico-économiques qui, en déséquilibrant les rapports de force et en réduisant la place des mécanismes collectifs dans la détermination des rémunérations, privilégient la flexibilité à la stabilité, la performance des entreprises à l'égalité salariale.

Chapitre 3. Portait de la négociation collective et dynamiques salariales en Italie

Comme nous l'avons souligné dans la première partie de ce rapport, depuis près d'un demi-siècle, les transformations de la société italienne et de son système économique ont été caractérisées par le rôle central joué par la négociation collective. Une littérature académique abondante montre l'importance de la négociation face aux mutations du monde du travail mais aussi lors des phases de grandes transformations sociales et économiques du pays. Rappelons également que les évolutions du système italien de relations professionnelles l'on conduit à se configurer – à l'image de celui français – sur l'articulation des négociations de branche et d'entreprise (et/ou de territoire). Le renforcement progressif de cette dernière a été légitimé par la double nécessité d'améliorer la condition économique des travailleurs et de développer la participation de ces derniers, par l'intermédiaire de leurs représentants, à la gestion des processus économiques. Dans ce cadre, la négociation de branche incarne une forme d'égalité sociale tandis que la négociation d'entreprise doit permettre une adaptation aux spécificités productives locales. Malgré un certain nombre de difficultés qui limitent la traduction en acte de ces objectifs – et sur lesquelles nous reviendrons –, la tendance observable au regard des données disponibles est celle d'une croissance significative de ce type de négociations. Au regard des dernières données les plus complètes disponibles (décembre 2024), 104.395 accords avaient été enregistrés auprès du Ministère du travail et des politiques sociales depuis 2015, mais seulement 18.963 d'entre eux étaient actifs, dont 15.537 accords d'entreprise et 3.426 accords territoriaux. Entre 2023 et 2024, ce sont 14.770 nouveaux accords qui ont été enregistrés contre 11.055 l'année précédente (et 10.166 entre 2021 et 2022).

Deux remarques sur ces données. Premièrement, elles restent très partielles et doivent être interprétées avec prudence. Il n'existe pas en Italie de système de comptabilisation de l'ensemble des accords signés. La seule obligation de déclaration faite aux employeurs concerne, depuis 2015, les textes prévoyant des primes de productivité ouvrant droit à des exonérations fiscales. Cela ne signifie pas que ces accords portent exclusivement sur des dispositifs de prime à la performance. Ils peuvent comporter d'autres volets touchant au salaire, aux droits syndicaux ou aux conditions de travail. A l'inverse, tous les accords portant sur d'autres thématiques échappent au relevé statistique du Ministère. Deuxièmement, le nombre des nouveaux accords, conclus à différents niveaux (groupe, entreprise, établissement, territoire), peut paraître très inférieur à celui enregistré en France. On ne peut pour autant pas en tirer de conclusion définitive quant au poids de la négociation décentralisée pour les raisons de comptage statistique évoquées précédemment mais aussi pour des raisons institutionnelles

liées à l'absence d'un système équivalent aux négociations annuelles obligatoires qui sous-tend, parfois de façon artificielle, le dialogue social.

Avant d'y revenir plus en détail par la suite, précisions d'emblée que la question salariale constitue aujourd'hui le premier thème de négociation (68% des accords en 2023 contre 40% en 2019, données CGIL). Si le contexte inflationniste de ces dernières années pourrait expliquer ce regain d'intérêt pour la reconnaissance économique du travail, il doit cependant être apprécié au regard de la faiblesse structurelle des salaires. Selon le dernier rapport de l'Institut National pour l'Analyse des Politiques Publiques (INAPP, 2023), les salaires réels en Italie n'auraient progressé que d'1% entre 1991 et 2022 contre une moyenne de 32,5% dans les pays de l'OCDE et ce, alors même, que la productivité du travail a progressé davantage que les salaires sur la même période. On comprend dès lors que, dans un tel contexte, la question salariale s'impose comme une urgence à la fois économique et sociale. Afin d'éclairer cette double réalité, nous aborderons ici les dynamiques de la négociation d'entreprise avant d'analyser plus finement la dynamique des salaires.

1. La dynamique de la négociation collective d'entreprise : quelques éléments de cadrage

La négociation décentrée en Italie est une pratique ancrée dans la réalité des relations sociales. Par conséquent, elle ne s'appuie pas sur des règles strictes mais sur la recherche de solutions de compromis en évolution constante. De plus, elle est rarement bornée à une seule thématique. Il s'agit le plus souvent de traiter une pluralité de problématiques liées entre elles. Sur la base des données de l'observatoire de la Cisl[103], qui permettent une analyse des accords conclus au cours de la dernière décennie, nous pouvons formuler au moins deux considérations. La première tient à l'acteur qui est à l'initiative de la négociation. En l'absence d'un cadre contraignant en la matière, il apparaît que les directions invitent à la négociation principalement lorsqu'elles sont confrontées à des problèmes organisationnels, productifs ou économiques. Inversement, lorsque ce sont les organisations syndicales qui sont à la manœuvre, c'est essentiellement pour aborder des questions concernant les conditions de travail et les salaires. La seconde considération renvoie à la grande flexibilité qui accompagne le recours à la négociation par l'un

[103] Pour l'analyse des caractéristiques de la négociation décentralisée, le cadre général ici présenté s'appuie sur les données partielles produites par le Ministère du travail sur la base des seuls accords enregistrés. Les analyses plus fines qui suivront sur les contenus de la négociation sont en revanche tirées des données des observatoires de la CGIL et de la CISL ainsi que sur l'exploitation des rapports annuels publiés par les deux confédérations. Ces rapports portent sur un échantillon des accords signés relevé par chacune des deux confédérations. Nous avons fait le choix de privilégier les données les plus récentes (CGIL sur la base de 1 924 accords signés entre 2021 et 2023). Les données CISL, plus anciennes (1995-2020, dont l'exploitation de 2.827 accords entre 2019 et 2020), sont en revanche mobilisées plus ponctuellement pour évoquer quelques tendances d'évolution.

ou l'autre des acteurs. A la différence de ce qui se passe au niveau de la branche, la négociation sur les lieux de travail n'est pas cadencée par des cycles fixes de renouvellement des accords. La négociation est donc davantage une question d'opportunité. C'est ce qui explique en partie que les accords signés se configurent souvent comme des cadres flexibles, susceptibles d'être complétés ou modifiés en fonction des besoins. D'ailleurs le nombre d'accords prévoyant des durées variables augmente. C'est notamment le cas sur la politique salariale où des années blanches, des reports mais aussi des négociations annuelles peuvent être observées.

Les thèmes de la négociation peuvent être classés en trois grandes catégories. La première, quantitativement la plus importante, regroupe des thématiques centrales des relations de travail. On y trouve principalement les questions de salaires, de droits syndicaux, de classifications professionnelles et de sécurité au travail. La deuxième catégorie inclut des thématiques dont la négociation est plutôt fonction de contextes spécifiques. Il s'agit ici par exemple de l'organisation du travail, des horaires de travail, de la formation ou encore de l'égalité des chances. Ce sont là des objets certes « classiques » mais dont la prégnance dans les négociations reste assez variable d'une année à l'autre. La troisième catégorie concerne des thématiques nouvelles, abordées comme des solutions ponctuelles à des besoins spécifiques, c'est le cas par exemple des mesures facilitant la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, ou issues d'évolutions normatives comme pour le *welfare* d'entreprise.

Plus en détail, depuis 2021, la rémunération – on l'a dit – est le premier thème de négociation (présent dans 68% des accords contre 44% en 2021). Si les augmentations des éléments fixes du salaire progressent en réponse à l'inflation (dans 14,5% des accords), cette dynamique est surtout soutenue par la négociation d'éléments accessoires et notamment de primes de performance (près de 36% des accords). Les droits syndicaux (44%) constituent le second objet des négociations devant le temps de travail (39%), l'organisation du travail (principalement à travers des mesures d'aménagement du télétravail) et le *welfare* d'entreprise (près de 37% des accords).

Selon les dernières estimations du Ministère du travail, d'un point de vue sectoriel, 61% des accords « actifs » fin 2024, c'est-à-dire produisant des effets, proviennent d'entreprises de service et 38% d'entreprises industrielles. Mais ces données sont à relativiser car elles masquent des différences importantes. Ainsi, dans des secteurs comme les transports (8%), le commerce (5,7%) ou le bâtiment (4,9%), la négociation reste assez résiduelle. A l'inverse, dans un secteur comme celui de la métallurgie, près d'une entreprise sur trois a négocié un accord collectif (couvrant près de 69% des salariés du secteur). Des résultats assez similaires peuvent être observés dans d'autres branches fortement syndiquées comme celles de la chimie ou de l'énergie. Si l'on se focalise sur la taille des établissements, 48% des entreprises où un accord collectif est en vigueur comptent moins de 50 salariés et 37% plus de 100 salariés. Si l'on

analyse la négociation d'un point de vue territorial, la géographie de la négociation apparaît très disparate et surtout condensée dans quelques régions. Ainsi, 74% des accords sont négociés dans les régions du nord, 17% dans celles du centre et seulement 9% dans les régions méridionales. Ce contraste s'explique à la fois par des différences d'ordre économiques et sectoriels, historiquement liées à la concentration des activités industrielles (et des grandes entreprises) dans les régions du nord[104], mais aussi par une présence et une culture syndicale beaucoup plus développée qui favorise le dialogue social et la négociation collective.

Au-delà de ces proportions, le nombre de salariés couverts par ces accords « actifs » s'établit à près de 5,1 millions (3,7 millions par un accord d'entreprise et 1,4 million par un accord territorial) contre 3,6 millions en 2021. Faute de données plus complètes exploitables, ces derniers éléments chiffrés témoignent d'une dynamique de la négociation décentralisée en même temps qu'ils nous renseignent sur la diffusion des primes à la performance. Cela signifie que dans un contexte de forte augmentation des prix, les incitations financières à la conclusion d'accords liant la part variable des rémunérations à des critères de performance stimulent la négociation décentralisée.

2. La négociation décentralisée des rémunérations en Italie

Ce focus sur l'activité contractuelle en matière de rémunération mobilise les données produites par l'observatoire de la CGIL à partir d'un travail d'échantillonnage (secteur et taille des entreprise, géographie des accords, etc.) ayant permis d'isoler 1.924 accords signés entre 2021 et 2023. Il s'agit d'accords signés, enregistrés par la Confédération syndicale sur la base d'un travail de collecte organisé en interne. Si ces données restent partielles, elles constituent néanmoins une source d'information particulièrement utile pour éclairer les contenus de la négociation.

Nous avons ici fait le choix de nous focaliser sur l'identification des principaux éléments issus de la négociation avant de revenir plus en détail sur deux phénomènes émergents. Le premier vise à saisir l'importance prise par les rémunérations variables dans les progressions salariales négociées. Une dynamique qui fait d'ailleurs écho à ce que nous avons observé en France. Le second, plus spécifique au contexte italien, concerne les possibilités de transformation des progressions salariales en *welfare* d'entreprise ouvertes par la négociation.

[104] A cela s'ajoutent également les négociations de groupes qui disposent d'établissements sur l'ensemble du territoire mais dont le siège est implanté dans une région du nord.

2.1. Que négocie-t-on ?

L'histoire de la négociation d'entreprise a vu se succéder de nombreuses formes de rémunération aussi bien individuelles que collectives. L'accord de juillet 1993 marque un tournant dans la politique salariale. S'il entérine la fin de l'indexation des salaires sur l'inflation, il introduit également la possibilité de primes variables en fonction des résultats des entreprises. Ce faisant, cet accord renvoie à la négociation décentralisée la mise en place de ce type de mesure. Depuis lors, on assiste à une forte croissance du recours à ces formes de rémunération variables.

Selon les dernières données disponibles, près de la moitié des accords collectifs d'entreprise (51%) abordent, de manière exclusive ou non, la question des salaires. Mais au-delà de ce premier élément, ce qui frappe, c'est l'augmentation significative du nombre d'accords incluant une négociation sur les rémunérations variables. Si près d'un texte sur quatre prévoyait ce type de mesures en 2021, ce sont désormais 65% des accords collectifs qui voient les acteurs de la négociation s'accorder pour lier la rémunération du travail à des critères de performance, très majoritairement sous la forme de primes de résultat. Parallèlement, les négociations sur l'augmentation du salaire fixe sont également en hausse (environ 20% des accords sur la période contre 7,2% entre 2019 et 2021) mais dans une plus faible proportion. Sans préjuger du niveau de ces augmentations et à l'image de ce que nous avons observé dans le cas français, lorsque la négociation collective d'entreprise établit des progressions salariales c'est donc essentiellement en actionnant le levier des rémunérations variables. Cependant, cet usage est très inégal selon les secteurs d'activité et la taille des entreprises, comme la négociation des salaires au demeurant. C'est surtout dans les entreprises industrielles que l'on négocie le plus sur cette thématique. 67% des accords conclus dans ce secteur incluent une dimension salariale (contre 40% dans les autres secteurs). 18% des textes signés portent sur une revalorisation du salaire de base et 57% sur des rémunérations variables. La part des accords consacrés aux augmentations de salaire monte à 26,5% dans les entreprises industrielles de grande dimension (contre 14,3% dans les petites structures).

Si l'on entre dans le détail, les principaux éléments de salaire fixe négociés (plus de 70% des accords) sont des augmentations généralisées du salaire de base ainsi que le versement d'un quatorzième mois[105]. Ici encore, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise constituent des variables déterminantes de la capacité à négocier des acteurs syndicaux. Autrement dit, plus l'entreprise est importante et plus elle tend à négocier ce genre d'accords. Précisons que dans plus d'un quart des entreprises de plus de mille salariés des rémunérations accessoires additionnelles ont également été discutées. Ceci s'avère particulièrement vrai dans l'industrie

[105] Le versement d'un treizième mois (*tredicesima*) est une pratique courante en Italie, inscrite dans la plupart des conventions collectives (industrie, commerce, services, etc.).

qui regroupe à elle-seule plus de la moitié des négociations débouchant sur une progression des salaires.

Dans la lignée de ces progressions salariales, l'exploitation des données donne aussi à voir une hausse significative des accords autorisant un transfert (prévu par la loi de finances de 2016) des progressions salariales (et notamment des primes de résultat) vers le *Welfare* d'entreprise. Il s'agit là d'une transformation d'éléments de salaire en droits complémentaires de protection sociale et de prévoyance.

La multiplication de ces mesures s'explique en grande partie par des avantages sociaux et fiscaux légitimés par la nécessité de renforcer les droits des salariés mais surtout pour préserver la compétitivité des entreprises en rendant moins coûteuse la rétribution du travail. Si un tel système pourrait être analysé par certains comme une forme d'innovation sociale, il n'est pas exempt de critiques dans la mesure où il organise une substitution partielle des augmentations salariales. D'abord et à la différence du salaire, ces prestations n'entrent pas en considération dans le calcul des droits à la retraite. Ensuite, ce système, par sa configuration « locale », est largement susceptible de contribuer au renforcement des disparités entre les salariés, selon qu'ils appartiennent à de grandes entreprises (où il est largement répandu) ou à des entités de plus petite dimension. Enfin, cette focalisation sur ce que l'on pourrait traduire comme un « bien-être » dans l'entreprise présente un risque de détournement des revendications salariales classiques et notamment celles portant sur les éléments fixes du salaire qui, rappelons-le, constituent la source des droits collectifs.

Bien que plus résiduel, un dernier élément apparait dans les accords collectifs d'entreprise. Il s'agit du versement de primes liées à des situations particulières. Ces rémunérations accessoires ont notamment été négociées lors de la crise sanitaire pour accompagner la mise en œuvre du télétravail. Il s'agit généralement de petites sommes allant de quelques dizaines à quelques centaines d'euros obtenues par les organisations syndicales pour couvrir une partie des frais occasionnés par le travail à domicile.

2.2. Le poids croissant des rémunérations variables dans les progressions salariales

D'un point de vue sectoriel, c'est dans l'industrie que l'on négocie le plus fréquemment un recours aux rémunérations variables. La transformation de ces primes en avantages sociaux se retrouve dans 55% des accords relatifs aux primes de résultat (contre 42% entre 2017 et 2019 et 49% entre 2019 et 2021). Si ce transfert s'opère sur la base du volontariat, environ un accord sur trois prévoyant cette option l'accompagne d'une majoration. L'existence de ce « bonus » peut être interprété comme une volonté des directions de voir les salariés renoncer au bénéfice immédiat de la prime sous sa forme monétaire.

Un autre aspect intéressant des accords concerne les modalités de détermination et d'attribution des primes de résultats. En France, on l'a vu, les critères de rémunérations variables équivalentes ne se discutent pas (ou peu). En Italie, cette volonté de décider unilatéralement des indicateurs pertinents semble plus contrastée. Dans 15% des cas, les partenaires sociaux s'accordent sur la formalisation de phases de consultation-suivi conjoint pour apprécier l'évolution des paramètres retenus et, le cas échéant, les modifier. En d'autres termes, une partie de l'action syndicale semble être orientée vers la reconnaissance formelle d'espaces de dialogue permettant de rediscuter périodiquement des modalités de calcul et de versement des primes. Mais en dehors de ces situations minoritaires, les critères retenus sont explicitement mentionnés dans 87% des accords, ce qui signifie que dans près de neuf cas sur dix, ils ont été discutés collectivement. En l'absence d'autres précisions et sans exhaustivité, les indicateurs fréquemment utilisés (généralement de manière non-exclusive) sont par ordre d'importance la productivité, la rentabilité, la qualité, l'efficacité et l'innovation. Majoritairement les entreprises industrielles s'appuient sur la productivité tandis que les entreprises de service recourent davantage à la rentabilité et à l'absentéisme comme clés de répartition. Enfin, l'analyse des accords permet aussi un regard sur le montant maximum de ces primes. Tous secteurs confondus, l'apport salarial dû aux résultats s'élève en moyenne à 1.692€ entre 2021 et 2023 (contre 1.572€ sur la période 2019-2021). Mais par-delà ces moyennes, le montant des primes varie selon les spécificités économiques des branches, la configuration productive et la taille des entreprises. Ainsi, dans l'industrie, la moyenne s'élève à 1.755€ mais oscille entre 1.000€ dans l'industrie textile à plus de 1.900€ dans la chimie et la mécanique. En bas de l'échelle, on trouve les activités commerciales dans lesquelles la part variable s'échelonne entre 500€ et 1.000€.

Les avantages fiscaux reconnus par la loi aux dispositifs de rémunération conditionnés aux performances expliquent à la fois leur succès et leur contribution aux progressions salariales dès lors que les objectifs fixés sont atteints par les travailleurs. Outre que susciter l'engagement des salariés au travail, ces dispositifs par le jeu des exonérations d'impôt, influencent le déroulement des négociations et leurs résultats. La loi de finances de 2016 (et celles qui suivront) a déployé un arsenal particulièrement complexe d'avantages fiscaux en fonction des modalités de rémunération retenues. Ainsi, les accords collectifs établissant des primes d'objectifs basées sur des résultats incrémentaux d'une année à l'autre donnent lieu, pour l'entreprise, à une exonération fiscale de 10%. Lorsque les acteurs de la négociation combinent ces primes à des processus de participation organisationnelle, les avantages fiscaux sont majorés. Enfin, lorsque ces primes peuvent être converties en prestations au titre du *welfare* d'entreprise, les montants concernés sont exonérés d'impôt.

Par ces mécanismes, l'action publique organise le déport de la négociation salariale vers des éléments variables ou des prestations non monétaires tout en réduisant le coût de ces mesures

pour les entreprises. Indirectement, et à l'image de ce que nous avons souligné dans le cas français, la poursuite de l'objectif politique des dernières réformes du travail s'opère ainsi pour partie par un transfert implicite du coût de ces mesures vers le budget de l'État. En d'autres termes, les incitations à la généralisation des mécanismes de rémunération variable, aussi bien en France qu'en Italie, caractérisent un choix à la fois politique et stratégique de prise en charge indirecte, par les finances publiques, d'une part des rémunérations des salariés. Si ces dispositifs entendent tenir ensemble l'objectif invariant de renforcement de la compétitivité des entreprises et de maintien du pouvoir d'achat des salariés, ils éloignent la possibilité de négocier, sur les lieux de travail des augmentations générales du salaire en même temps qu'ils font de la négociation décentralisée un instrument de reconfiguration du rapport salarial et un levier de transformation des pratiques de rémunération.

2.3. Le welfare d'entreprise ou la négociation toujours plus prégnante de prestations non monétaires

Le *welfare aziendale* désigne un ensemble de mesures et de prestations mises en œuvre au sein des entreprises pour améliorer le bien-être des « personnes au travail ». Autrement dit, il s'agit pour les entreprises de proposer des mesures économiques et sociales particulières, envisagées pour promouvoir le bien-être des travailleurs, en tant que personnes et non plus exclusivement en tant que salariés (Squeglia, 2017). Ces dispositions qui relèvent d'initiatives locales, peuvent être issues de la négociation collective ou décidées unilatéralement par l'employeur. Bien qu'il n'existe pas de définition précise du *welfare* d'entreprise, ce système prévoit aussi bien des primes monétaires « classiques » que des mesures visant à améliorer le climat organisationnel et de travail (ex. plans de formation professionnelle, mesures de RSE, etc.) et des dispositifs particuliers d'équilibre vie personnelle et professionnelle des salariés. Concrètement, elles englobent des avantages directs et indirects en faveur de la santé (allant d'une complémentaire santé à des abonnements en salles de sport), de la famille (prêts à faible taux d'intérêt, aides à la garde d'enfants, congés parentaux, etc.), de la formation professionnelle, de la mobilité (participation aux frais de transport, bons carburants, etc.) ou d'autres aspects de la vie personnelle et professionnelle des salariés (complémentaire retraite, bons d'achats alimentaires, etc.). Si l'octroi d'avantages aux salariés par les entreprises n'est pas un phénomène nouveau, l'histoire du capitalisme industriel regorgeant d'exemples de pratiques paternalistes de ce type, le *welfare* contemporain s'en démarque en ce qu'il est aujourd'hui au cœur des logiques de négociation collective. A la différence des pratiques discrétionnaires du passé qui voyaient les directions étendre leur emprise sur le hors travail, les dispositifs actuels sont en passe de devenir un enjeu structurant des relations professionnelles.

Les données disponibles bien que partielles montrent une progression forte et régulière de ce type de prestations dans les accords d'entreprise. Ainsi, près de 40% des accords conclus entre 2017 et 2018 comprenaient des mesures de *welfare* (+15 points par rapport à 2016). Cette tendance se confirme au regard des statistiques couvrant la période 2019-2023 au cours de laquelle la proportion des textes signés incluant de tels dispositifs serait passée de 17,8% à 30,5%[106]. Le « succès » de cette thématique dans les négociations tient à son caractère protéiforme. Pour en apprécier l'impact, il doit être analysé sous l'angle de ses effets sur les rémunérations, les droits sociaux mais aussi à l'aune de ses conséquences sur la négociation et l'action syndicale.

2.3.1. L'extension des mesures de welfare pèse sur la négociation salariale

Bien qu'il s'agisse de prestations non monétaires, il serait erroné de déconnecter les mesures de *welfare* d'entreprise de la question des salaires. Derrière les incitations à négocier sur ce thème, ce sont les progressions salariales qui sont en jeu. Sur ce point, les travaux académiques (Barazzetta, Santoni, 2019) pointent principalement un risque d'utilisation instrumentale par certaines directions, tentées de n'accorder des augmentations que sous la forme de prestations de « bien-être ». Cela inclut aussi les situations où il est établi, que les primes liées à la performance peuvent être, pour tout ou partie, transformées en éléments de *welfare*. On peut donc ici faire l'hypothèse que l'acceptation de ce type de prestations est susceptible d'être posée comme un préalable ou une contrepartie dans la négociation des salaires, lorsqu'elle ne s'y substitue pas. A l'heure actuelle, si ces mesures semblent être plébiscitées par les salariés et leurs représentants en raison du sens d'appartenance et d'adhésion à la culture d'entreprise qu'elles sont censées induire, elles le sont tout autant par les entreprises. Ces dernières y voient un moyen d'optimisation du coût du travail et permettent de fidéliser les salariés à moindre coût tout en élargissant le parterre des « récompenses ».

En termes de dynamique, la part des accords d'entreprise prévoyant la possibilité de convertir les primes de résultat en prestations est passée de 24,6% à 42,7% entre 2019 et 2023 (Données Observatoire CGIL). Ces évolutions chiffrées témoignent de la diffusion d'une forme alternative de reconnaissance salariale. En d'autres termes, s'opère un glissement d'éléments de rémunération vers des dispositifs para-salariaux. Ce déplacement ne s'explique pas seulement par des choix stratégiques des directions d'entreprise mais par le cadre institutionnel incitatif qui favorise ces formes de rétribution. Concrètement, les incitations sociales et fiscales à l'octroi d'avantages en nature donnent vie à un système où les dispositifs de *welfare* sont possiblement susceptibles de se remplacer aux revalorisations salariales classiques. Or, cette

[106] Données issues de l'observatoire sur la négociation décentralisée de la CISL.

transition n'est pas sans conséquence sur la dynamique des salaires. D'un côté, elle limite la progression des rémunérations au profit de dispositifs dont la reconduction n'est pas garantie. A la différence des augmentations de salaires, les prestations de *welfare* sont renégociables et peuvent donc être modifiées ou supprimées en fonction des exigences économiques et/ou productives des entreprises. D'un autre côté, ces dispositifs renforcent l'hétérogénéité des formes de rémunération ainsi que les inégalités salariales en fonction des entreprises et des secteurs d'activité. Les données disponibles montrent par exemple que l'adoption de ce type de mesures varie considérablement en fonction de la taille des entreprises : c'est le cas dans 67,1% des entreprises de plus de 250 salariés contre seulement 5,3% dans celles de moins de 50 salariés. Cependant, si ces dispositifs sont surtout présents dans les grandes entreprises, ils ne sont pas toujours le résultat de la négociation. Dans la majorité des cas, ils ont fait l'objet de décisions unilatérales des employeurs visant à construire un régime local de droits complémentaire à la politique salariale. En conséquence, la négociation, là où elle existe, intervient surtout pour aménager ces mesures. Par exemple, près d'un accord sur cinq porte sur des mesures améliorative en matière de prévoyance et de complémentaires santé. Mais par-delà ces données factuelles, les mesures de *welfare* contribuent à une modification progressive de la structure des rémunérations en même temps qu'elles redéfinissent les équilibres entre salaire direct, indirect et compensations sous une forme non monétaire.

2.3.2. Vers une forme de marchandisation des droits ?

Sur le versant des droits sociaux, la négociation du *welfare* pourrait être analysée comme une forme de marchandisation des droits, subordonnée aux logiques entrepreneuriales. Dans ce cas de figure, les droits sociaux deviennent un instrument de gestion du personnel en lien avec les contraintes productives propres à chaque entreprise. La diffusion du *welfare* d'entreprise peut ainsi être lue comme un instrument qui vient compléter, se substituer, voire pallier les carences du système traditionnel de protection sociale. Derrière cette dynamique, il y a une forme de décentralisation d'une partie de la protection sociale qui repose sur l'initiative d'acteurs économiques et dont les conséquences peuvent s'apprécier en termes d'inégalités. Ces mesures ne constituent en effet pas un droit égal pour tous mais dépendent de l'entreprise et/ou de la capacité de négociation des représentants des salariés.

La marchandisation des droits sociaux peut se manifester de deux façons. D'abord, par une forme de substitution des droits par des dispositifs privés. Ensuite, au lieu de garantir des droits universels, les entreprises peuvent proposer des services basés sur des logiques de marché qui dépendent de ce que les individus et leurs employeurs sont prêts à payer. Cette situation pose question en termes d'égalité et de solidarité collective. Elle écorne l'idée d'une protection sociale universelle accessible à tous, indépendamment de la situation économique ou de

l'insertion dans l'emploi. Les services proposés par les entreprises sont conditionnés par l'emploi au sein de l'entreprise. Possiblement, cela peut créer une distinction entre ceux qui bénéficient de ces prestations et ceux qui n'y ont pas accès, à savoir les personnes privées d'emploi et les travailleurs précaires. Dans une telle configuration, la perte d'emploi devient alors synonyme de perte de droits. En conséquence, le maintien de ces avantages est conditionné à l'acceptation des décisions managériales par les salariés. Au regard des effets croisés de la stagnation - voire du recul - des salaires réels et de l'abaissement des droits issus des réformes structurelles des systèmes de protection sociale et des modes de régulation de l'emploi depuis le début des années 1990[107], cette question est loin d'être secondaire. Aussi, ce « second *welfare* » peut être appréhendé comme une forme de protection individuelle face à la dégradation de la condition économique et sociale des salariés. Ce faisant, il alimente la montée en charge d'un modèle conditionnel de protection, où l'accès aux droits dépend de l'insertion dans l'emploi, de l'employeur ou du secteur d'activité, transférant le risque social vers les individus.

2.3.3. Les enjeux du welfare d'entreprise pour la négociation et l'action syndicale

La négociation des mesures de *welfare* produit aussi des effets sur les dynamiques de négociation collective et l'action syndicale. D'un côté, elle favorise une individualisation croissante des relations professionnelles en subordonnant l'accès aux prestations à des critères de performance et/ou d'engagement dans la réalisation des objectifs fixés par les directions. Ce faisant, elle oppose l'acteur syndical à un possible éclatement des revendications dans la mesure où chacun peut être tenté de développer des stratégies (individuelles ou catégorielles) visant à optimiser des situations particulières plutôt que s'inscrire dans une démarche collective.

Autrement dit, le développement cette « modalité particulière de soutien aux salariés » s'explique également par le délaissement progressif d'une vision commune de défense des intérêts des travailleurs de la part des principales organisations syndicales, qui semble de moins en moins partagée. Selon certains auteurs, les organisations syndicales sembleraient de plus en plus enclines à diversifier les niveaux de régulations au niveau de la négociation en posant « *le*

[107] Pour approfondir ces différents éléments, voir notamment : Bisignano M., 2013, « Les défis du système de protection sociale italien au prisme de l'emploi atypique », RFAS, n°4, pp. 72-89 ; Bisignano M., 2019, « Les politiques italiennes de l'emploi : une gestion des transitions professionnelles assurée par le chômage partiel », *Formation Emploi*, 147 (3), pp. 49-68 ; Bisignano M., 2019, « Politiques de crise et régulation(s) des marchés du travail », *in* Arborio A-M., Bouffartigue P., Lamanthe A. (Dir.), *Crise-s et mondes du travail*, Octares, Toulouse, pp. 159-170 ; Bisignano M., 2023, « La parasubordination en Italie : ce qu'elle dit des recompositions de la société salariale », *Salariat*, n°2, pp. 147-164.

welfare d'entreprise comme l'instrument qui impulse la réorganisation de la structure de la négociation » (Caruso, 2018, p. 376).

A une autre échelle, la négociation de ces mesures au cas par cas risque de fissurer davantage le monde du travail, creusant ainsi les inégalités entre salariés, entre entreprises et entre secteurs d'activité. On l'a vu, les grandes entreprises sont souvent plus à même de proposer (et de négocier) des accords complexes qui intègrent ce type de prestations. A l'inverse, les petites entreprises ou celles qui sont dépourvues de représentations syndicales voire celles opérant dans des secteurs à faible valeur ajoutée ne sont pas en mesure de proposer des avantages équivalents. De la même façon, si les travailleurs les plus qualifiés gardent une certaine capacité à négocier des compensations plus « avantageuses », il en va différemment des salariés moins qualifiés et surtout des travailleurs précarisés qui sont souvent exclus du bénéfice de ces dispositifs.

D'un autre côté, cette dynamique place les organisations syndicales face à un dilemme stratégique. Dans un marché du travail marqué par la précarisation de l'emploi, l'accès et/ou le maintien à des prestations para-salariales risquent de renforcer une action syndicale déjà portée en priorité sur la défense de l'emploi. De ce point de vue, la négociation collective est impactée dans sa dimension organisationnelle. Les représentants des salariés ne doivent plus uniquement se focaliser sur les revendications salariales ou les conditions de travail mais intégrer à leur action des considérations liées au bien-être des travailleurs et à la gestion de ces prestations. Il s'agit là d'une évolution qui nécessite une expertise accrue, des ressources supplémentaires et une capacité d'adaptation face à des dispositifs souvent complexes.

L'expansion du *Welfare* dans la négociation collective participe donc à la redéfinition des logiques d'engagement syndical et des stratégies de négociation. Elle oblige les partenaires sociaux à repenser les cadres traditionnels des relations professionnelles (Pais *et al.*, 2018). De prime abord, cette thématique témoigne d'une diversification des objets de la négociation qui oblige l'acteur collectif à adapter ses stratégies et ses pratiques pour négocier ces prestations, leur nature comme leurs conditions d'accès. Parallèlement, le *welfare* doit également être considéré comme un levier de flexibilisation des négociations. Les incitations sociales et fiscales sont un appel d'air à la mise en œuvre d'avantages non monétaires dans les entreprises. Les directions peuvent ainsi être tentées d'imposer unilatéralement un régime de *welfare* pour contourner la négociation et affaiblir le rôle des syndicats, quitte à en discuter les modalités dans un second temps, ou de faire de ces dispositifs le cadre de la négociation au détriment des revalorisations salariales.

En d'autres termes, le développement du *welfare* d'entreprise affecte les syndicats dans leur rôle traditionnel de représentation collective et d'acteurs de la négociation sur les lieux de travail. Ce constat s'avère d'autant plus prégnant dans un contexte où, comme en France, se multiplient des pratiques de négociation directes entre employeurs et salariés – notamment

autour des dispositifs de *smart working* – qui complexifient la construction d'une approche collective des relations salariales. *A priori* favorables aux salariés, les mesures de *welfare* semblent davantage renforcer les dualismes entre les types d'entreprise, leurs cultures managériales et les modèles de relations syndicales.

3. Quelle dynamique pour les salaires : l'Italie dans la voiture balai de l'Europe

Depuis près de trente ans, l'Italie est confrontée à une stagnation des salaires sans équivalent dans le panorama européen. Au regard des données longitudinales (Istat), c'est à partir du milieu des années 1980 que la croissance des salaires nominaux marque le pas (+3,67% de croissance annuelle moyenne entre 1983 et 2024) pour entrer dans une phase de modération salariale à compter du début de la décennie suivante. Ce phénomène s'explique pour partie par les conséquences des réformes successives du travail qui ont affaibli la protection de l'emploi et les effets des transformations politico-institutionnelles modifiant les cadres de la négociation collective. Les réformes de flexibilisation du marché du travail, l'abandon de l'indexation automatique des salaires sur l'inflation et plus globalement les choix politiques destinés à renforcer la compétitivité du système économique dans le cadre des critères de Maastricht contribuent au tassement de la dynamique des salaires. Le protocole de juillet 1993 sur la « *politique des revenus et de l'emploi, des structures contractuelles, des politiques du travail et de soutien au système productif* » a ainsi conduit à une évolution du système de détermination des salaires en combinant des éléments de concertation et de décentralisation dans un système de négociation collective à deux niveaux. Dans cette configuration, la négociation de branche devait permettre, tous les deux ans, une régulation des rémunérations du travail afin de préserver le pouvoir d'achat des salariés. La négociation décentralisée, conduite au niveau des entreprises ou des territoires, était quant à elle censée permettre des augmentations salariales conditionnées à des performances mesurées en termes de productivité, de rentabilité ou de qualité. En l'absence d'un salaire minimum légal ou d'un quelconque mécanisme de revalorisation automatique, la régulation des politiques salariales repose entièrement sur le résultat de ces négociations. Théoriquement, ce modèle devait garantir une dynamique salariale ascendante, en phase avec les évolutions économiques. Pourtant, la réalité des chiffres montre une stagnation persistante. Si l'on tient compte de l'évolution des prix à la consommation, le salaire réel moyen en Italie n'a progressé que de 1% entre 1991 et 2023 (Données OCDE).

Mais au-delà de la stagnation salariale, ce système, tel qu'il a été configuré, introduit aussi un différentiel croissant entre les *minima* rétributifs fixés par les conventions collectives (rémunérations contractuelles) et les salaires effectivement perçus par les salariés

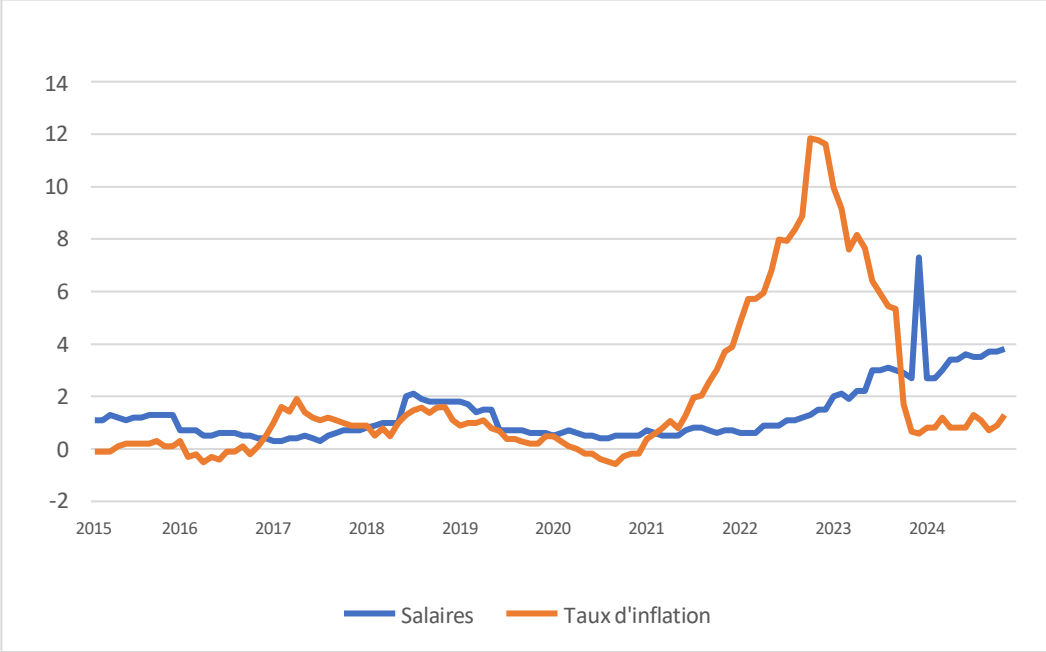
(rémunérations de fait) qui intègrent divers compléments rétributifs (primes, heures supplémentaires et autres rémunérations accessoires issues d'accords d'entreprise ou de décisions unilatérales de l'employeur). Des éléments qui introduisent une hétérogénéité des trajectoires salariales selon les entreprises, les territoires et les salariés. Enfin, la multiplication des contrats collectifs de secteur comme la superposition des dispositifs conventionnels nationaux et locaux ouvrent la voie à des stratégies de contournement des cadres salariaux contraignants, favorisant une mise en concurrence entre des travailleurs soumis à des régimes salariaux différents.

3.1. Une stagnation salariale persistante

Pour apprécier plus en détail la dynamique des salaires, nous avons fait le choix de mettre en perspective la faible progression des salaires nominaux (2015-2024) et le recul des salaires réels (2000-2022) sous l'effet de l'inflation et des transformations du travail.

L'analyse de la dynamique salariale montre une progression modérée des salaires nominaux, très largement insuffisante pour compenser l'augmentation des prix. A l'image de ce que l'on a pu observer dans d'autres pays européens, ceci s'avère particulièrement vrai lors de la période inflationniste récente. Mais, ce qui frappe dans le cas de l'Italie, c'est la récurrence au cours de la dernière décennie des phases de recul du salaire réel. Comme le montre le graphique ci-après, le pouvoir d'achat des salariés avait déjà reculé entre décembre 2016 et janvier 2018 avant de chuter fortement à compter de mars 2021.

Graphique 5. Évolution des salaires et de l'inflation en Italie (2015-2024)

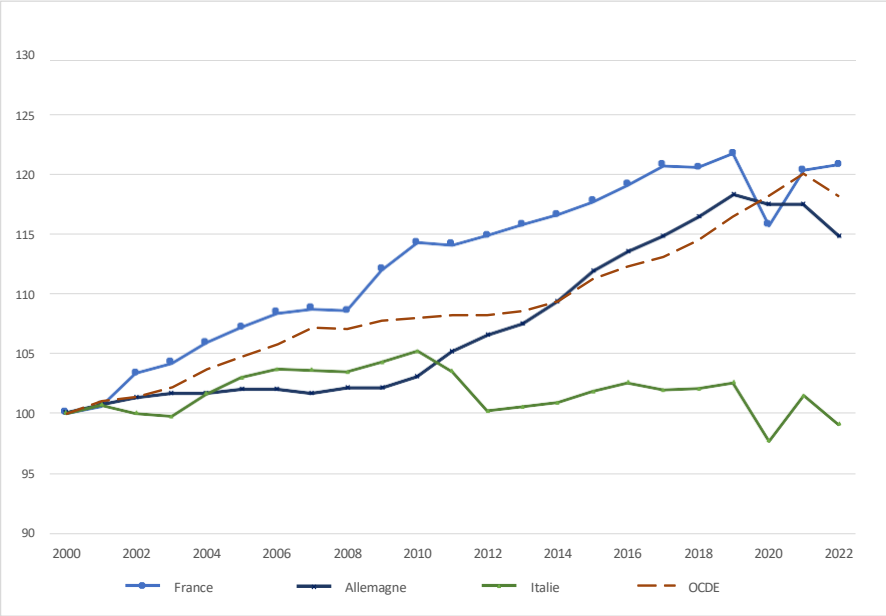


Source : Graphique élaboré par nos soins sur la base des données trimestrielles produites par l'Istat.

Qui plus est, au cours de la période, les phases de progressions salariales s'expliquent en majeure partie par des phénomènes conjoncturels. D'une part, la hausse plus soutenue enregistrée à l'issue de la crise sanitaire (2018-2019) correspond principalement à une reprise de l'activité économique et du volume des heures travaillées. D'autre part, l'inflation qui s'est accélérée à partir de 2021 a conduit à des ajustements salariaux dans certains secteurs destinés à contraster - à défaut de la compenser – l'augmentation des prix. En conséquence, les augmentations relevées sont surtout le résultat d'un phénomène de rattrapage qui tient à la renégociation des conventions collectives nationales.

Si l'on rapporte la situation italienne à celle de ses principaux partenaires économiques, les données OCDE montrent que la progression des salaires bruts annuels atteint 16% au cours de la dernière décennie, soit un résultat inférieur de 6,7 points à celui de la France (+22,7% sur la même période) et de 19 points à celui de l'Allemagne (+35%).

Graphique 7. Évolution indiciaire des salaires réels moyens en perspective comparée (2000-2022) (Indice base 100 en 2000)



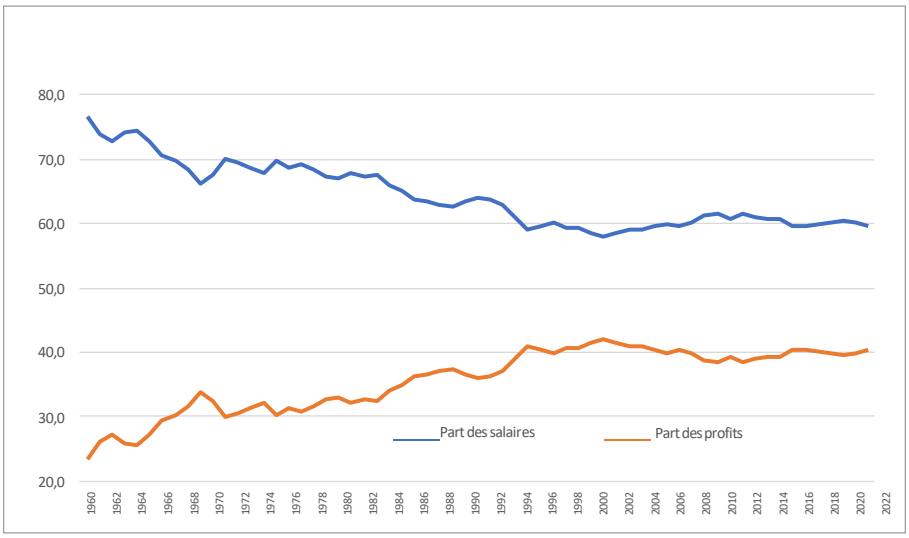
Source : Élaboration réalisée sur la base du rapport Inapp (2023) et des données OCDE (2023).

Au regard de l'évolution indiciaire des salaires réels (Graphique 7), l'Italie apparaît comme le seul pays à présenter aujourd'hui un niveau moyen de rémunération inférieur à celui de 2013. Au cours de la seule année 2023, le pouvoir d'achat a ainsi reculé de 4,5% alors même qu'il progressait de 3% en moyenne à l'échelle de l'Union européenne.

L'évolution de la répartition de la valeur ajoutée entre salaires et profits renseigne sur un autre élément structurant de la dynamique des salaires en Italie. Depuis les années 1960, le PIB du

pays a progressé à un rythme annuel moyen de 2,29% (Istat). Or, comme le montre le graphique ci-après, la part des salaires dans le produit intérieur brut n'a cessé de diminuer au profit des revenus du capital.

Graphique 8. Évolution de la part des salaires et des profits dans le PIB (1960-2022)



Source : Élaboration réalisée par nos soins sur la base des données du rapport Inapp (2023) mobilisant les données AMECO.

En conséquence, la faiblesse des salaires en Italie ne peut s'expliquer par une stagnation économique structurelle, mais plutôt comme le résultat d'un processus de redistribution de la valeur qui s'est opéré au détriment du travail. Au cours de ces soixante dernières années, seule la période de contestation sociale de la fin des années 1960, conjuguée aux effets de ce que l'on nomme communément le « miracle économique italien »[108], ont permis, pour une brève période, d'enrayer cette dynamique et de maintenir une répartition relativement stable de la valeur ajoutée. En revanche, la phase 1990-1994, montre un nouveau décrochage qui peut, pour une large part, s'expliquer par la désindexation des salaires sur l'inflation dans le cadre d'une politique de modération salariale affirmée. La légère amélioration de la part des salaires entre 2007 et 2010 s'explique principalement par les conséquences de la récession économique de 2008 qui a vu la masse salariale se réduire moins rapidement que le PIB grâce à la régulation opérée par les conventions collectives et les mécanismes de protection de l'emploi. Dès la reprise économique, la tendance à la baisse de la part des salaires s'est poursuivie, non sans lien avec les politiques d'austérité adoptées à partir de 2011[109].

[108] Le « miracle économique italien » correspond à la période forte croissance économique portée par le développement industriel du pays entre les années 1950 et 1970. Il a conduit à une amélioration significative de l'emploi, des salaires et des conditions de vie.

[109] En réponse aux exigences européennes en matière de stabilité budgétaire, le gouvernement Berlusconi adoptera une série de mesures visant à réduire le déficit public (hausse de la TVA, gel des salaires dans le secteur public, réforme des retraites). Son successeur Marion Monti à la tête d'un gouvernement technique relèvera l'âge de départ

Les tendances décrites soulèvent la question des leviers de revalorisation salariale. En l'absence de mécanisme contraignant de réajustement ou de négociation des salaires, la dynamique salariale repose exclusivement sur l'issue de négociations collectives qui apparaissent de plus en plus fragmentées.

3.2. Flexibilité du marché du travail, chômage partiel et inertie conventionnelle : des facteurs explicatifs de la stagnation des salaires

Si l'ampleur de l'érosion salariale ne peut pas être attribuée à un ralentissement structurel de l'activité économique, elle ne peut pas non plus être liée aux seuls effets de l'inflation dès lors que l'on considère son caractère historique. Aussi, trois autres éléments explicatifs doivent être considérés pour appréhender l'atonie de la dynamique des salaires.

Le premier tient aux transformations structurelles opérées sur le marché du travail. Les réformes menées depuis les années 1990 au nom de l'emploi[110], ont largement contribué à la flexibilisation et à la précarisation de l'emploi. Le *Pacchetto Treu*[111] (1997) a ainsi facilité le recours aux contrats temporaires et au travail intérimaire, tandis que la Loi Biagi[112] (2003) a multiplié les formes d'emploi flexibles en encourageant notamment le développement du travail dit para-subordonné, c'est-à-dire à mi-chemin entre le travail indépendant et le travail salarié. Le *Jobs Act* (2015) a contribué à cette même dynamique en facilitant les licenciements[113] et en fragilisant la position des salariés nouvellement embauchés *via* l'instauration du contrat à durée indéterminée à protection croissante. L'ensemble de ces interventions normatives a profondément modifié la structure du marché du travail. Pour n'en prendre qu'un exemple, la part des formes d'emploi salariées atypiques serait passée de 10,5% en 2004 à près de 16% en 2020 (Istat) tandis que les formes de travail para-subordonné concerneraient aujourd'hui environ 12% de la population active (Eurostat). Ces transformations issues des réformes successives du travail ont eu un impact direct sur les dynamiques salariales. D'abord, les travailleurs en contrats atypiques ou exerçant une activité para-subordonnée perçoivent des

à la retraite et réduira les dépenses sociales. Les gouvernements Letta et Renzi inscriront leurs actions dans cette même logique en créant les conditions d'une plus grande flexibilisation du marché du travail.

[110] Nous renvoyons sur ce point aux travaux de Mara Bisignano, notamment à ses analyses sur les réformes du marché du travail (Bisignano, 2019, 2013) et sur le travail para-subordonné (Bisignano, 2022, 2023).

[111] Le *Pacchetto Treu*, du nom du ministre du travail du gouvernement dirigé par Romano Prodi, désigne un ensemble de mesures destinées à réduire la segmentation du marché du travail. Il introduit notamment le recours au travail temporaire, facilite l'usage des contrats à durée déterminée et établit une série de mesures dites de politique active de l'emploi.

[112] La réforme Biagi, ministre du travail du gouvernement dirigé par Silvio Berlusconi, s'inscrit dans la continuité des précédentes interventions normatives sur le marché du travail. Parmi les principales dispositions de la loi figurent la création de nouvelles formes particulières d'emploi (contrat d'insertion, travail « à la demande », travail sur projet, travail occasionnel accessoire), l'extension des possibilités de recours à l'intérim et des mesures d'activation des demandeurs d'emploi.

[113] Nous pensons ici notamment à la suppression de l'article 18 du Statut des travailleurs contre les licenciements abusifs.

rémunérations inférieures à celles des salariés en contrat à durée indéterminée. Ensuite, leur faible pouvoir de négociation collective – en raison de leur situation de dépendance économique comme de leur faible représentativité syndicale – et leur rattachement tardif, partiel et morcelé à des conventions collectives spécifiques contribue au ralentissement des salaires. Enfin, l'instabilité de leurs trajectoires professionnelles se répercute sur leurs perspectives de progressions salariales. Autrement dit, les réformes du marché du travail à l'œuvre depuis plus de trente ans ont surtout exacerbé la segmentation de l'emploi et créé les conditions d'une pression à la baisse sur les salaires.

Le second élément explicatif tient dans l'utilisation extensive des dispositifs de chômage partiel. Il est classique de voir les entreprises recourir à ce mécanisme lors des périodes de crise économique, mais au fil du temps, il est devenu un instrument presque ordinaire de régulation de l'emploi, du travail et du salaire (Bisignano, 2014). Si les directions y recourent en cas de réorganisation/restructuration ou pour adapter la quantité de travail aux fluctuations de l'activité, il a été réapproprié par les organisations syndicales pour éviter ou différer les menaces pesant sur l'emploi. A titre d'illustration, lors de la crise de 2008, près d'1,5 millions de salariés ont été partiellement ou totalement suspendus de leur activité de travail. Au cours de la crise sanitaire, les estimations font état de plus de 5 millions de salariés bénéficiaires de ces mesures. Bien que le chômage partiel permette d'éviter des licenciements, il produit des effets structurels sur les salaires. Les indemnités de remplacement versées pour les heures non travaillées représentent 80% du salaire dans la limite de plafonds. Indirectement, l'usage du dispositif impacte aussi les rémunérations accessoires et notamment celles liées aux résultats. La Banque d'Italie estime qu'au cours de la pandémie (2020-2021), les salariés en chômage partiel percevaient en moyenne entre 800 et 1 000 euros mensuels, soit une baisse de revenus variant de 10 à 20% selon les secteurs d'activité. Elle souligne par ailleurs que l'utilisation prolongée du chômage partiel réduit la croissance annuelle des salaires de 0,5 à 1 point de pourcentage dans les secteurs concernés et que les travailleurs ayant connu des périodes répétées de chômage partiel présentent des trajectoires salariales inférieures de 5 à 10% comparativement à ceux qui n'ont pas été affectés par ce dispositif. Enfin, le recours fréquent à cet instrument oblige les acteurs syndicaux à choisir entre le maintien de l'emploi et la préservation des salaires. Peu nombreuses sont les situations où l'acteur collectif dispose des ressources nécessaires pour négocier localement des accords collectifs prévoyant des compensations financières. Aussi, la normalisation du chômage partiel agirait comme un frein à l'augmentation des revenus de manière directe, mais aussi de manière indirecte en permettant aux directions de jouer sur le risque de perte d'emploi pour s'affranchir de négociations salariales.

Le troisième élément explicatif de la faiblesse des salaires en Italie tient à l'activité conventionnelle. Comme nous l'avons déjà souligné, les négociations collectives de branche s'opèrent souvent à contretemps (conventions arrivées à expiration ou en attente de

renouvellement), se limitant souvent à des mesures de rattrapage. Cette inertie contractuelle contribue à la stagnation des salaires. Fin 2024, la part des salariés en attente du renouvellement de leur convention collective était de près de 51% (contre 51,5% en décembre 2023). Dans le secteur privé, ils étaient 37,1% (contre 38% en décembre 2023). L'Istat estime le retard de l'activité contractuelle pour les salariés dont le contrat collectif national est arrivé à échéance à 21,7 mois (contre 35,4 mois fin 2023). Ce délai de latence tombe à 11 mois pour les travailleurs du privé. Les retards dans le renouvellement des négociations comme la faiblesse des progressions salariales négociées s'expliquent par la combinaison de trois facteurs. Institutionnels d'abord en lien à l'absence de mécanismes contraignants de revalorisation des salaires, à la portée limitée des conventions collectives qui n'obligent que leurs signataires et à la multiplication des contrats collectifs qui fragmente le dialogue social. Économiques ensuite sous la pression des organisations patronales pour contenir le coût du travail. Politiques enfin, à travers l'affaiblissement du pouvoir syndical et l'absence de volonté politique d'instaurer un cadre plus rigide aux négociations collectives. Les retards dans le renouvellement ou la négociation d'avenants aux contrats collectifs nationaux se traduisent par des périodes prolongées de non-ajustement salarial. Ces quelques éléments chiffrés renseignent aussi sur l'existence d'importantes différences sectorielles. L'évolution des salaires horaires[114] fixés par les conventions collectives sur la période récente permet d'apprécier la portée de ces disparités. Globalement entre 2021 et 2024, l'activité contractuelle au niveau des branches professionnelles a conduit à une augmentation des salaires horaires de 6,9% (+3,1% entre 2023 et 2024). Mais celle-ci est très inégalement distribuée. Dans l'industrie où les salaires horaires ont progressé en moyenne de 9,2% (+6,4% depuis 2023), on trouve une relative homogénéité d'une convention collective à l'autre avec des progressions salariales qui oscillent entre 6,1% et 7,6% derrière la métallurgie qui a négocié près de 11,7% d'augmentation depuis 2021. Sont en revanche en retrait les industries textiles (+5%) et la construction (+5,8%). Dans les activités de service, la hausse n'excède pas 5% (+3,4% depuis 2023). Une moyenne tirée vers le haut par les activités de banque et d'assurance (+8%) qui masque la quasi-stagnation des salaires dans des secteurs économiquement et numériquement importants comme l'hôtellerie-restauration (+1,9%), la communication et l'évènementiel (+2%) ou les télécommunications (+2,5%). Quoi qu'il en soit, ces hausses restent modestes au regard de l'augmentation des prix à la consommation. Ainsi, l'indice des rémunérations contractuelles[115] fait état d'une progression de 5,4% entre 2019 et 2023. Mais sur la même période, l'indice des prix à la consommation a atteint 16,2%. En termes réels, les salaires contractuels auraient diminué de

[114] Sont ici mobilisées les données Istat relatives aux rémunérations contractuelles moyennes observées par groupe de contrats collectifs nationaux. Cette mesure permet une comparaison des niveaux de rémunération d'un secteur à l'autre et d'une branche professionnelle à l'autre.

[115] L'indice des rémunérations contractuelles de l'Istat mesure l'évolution des rémunérations contractuelles en tenant compte des hausses négociées dans les conventions collectives. S'il ne renseigne pas sur le niveau absolu des salaires, il permet d'apprécier la variation relative des rémunérations dans le temps.

9,3% en l'espace de quatre ans. Si l'on raisonne en termes de salaires « de fait » (et non de salaires contractuels), l'impact de l'inflation – bien que plus modéré - reste très significatif. En considération du paiement des heures supplémentaires, des progressions de carrière, des primes individuelles et autres éléments accessoires perçus par les salariés, l'Istat estime la hausse des rémunérations à 7,8% depuis 2019, ce qui correspond à une diminution des salaires réels de 7,2%.

La différence entre ces deux mesures traduit une forme de glissement salarial. La dissociation entre salaire contractuel et rémunérations effectivement perçues soulève plusieurs enjeux. D'abord, elle traduit un affaiblissement progressif de la fonction régulatrice des accords de branche. La récente crise inflationniste a mis en évidence sa relative inertie pour compenser la baisse des salaires réels. Ensuite, elle contribue à une individualisation des rémunérations et à une segmentation du marché du travail dans laquelle les travailleurs les plus précaires sont structurellement désavantagés face à la perspective de compléments salariaux. Cette évolution affecte les rapports de force sur les lieux de travail en déplaçant le centre de gravité de la négociation vers les entreprises. La négociation décentralisée qui, rappelons-le, devait permettre de soutenir une dynamique salariale ascendante, montre ses limites. D'une part, si les hausses sont réelles, elles restent modérées. D'autre part, ce système génère des différences de traitement entre salariés, entreprises, secteurs et territoires en fonction des configurations productives locales, des types de management, des impératifs économiques des entreprises mais aussi selon la capacité et les ressources dont disposent les acteurs syndicaux dans d'éventuelles négociations. La flexibilité accordée aux employeurs dans la gestion des salaires les conduit à privilégier des formes de rémunération variables (ou para-salariales) plutôt qu'une revalorisation des salaires de base. En conséquence, l'écart entre salaires contractuels et salaires de fait apparaît à la fois comme un marqueur de la faible dynamique des revenus et comme un indicateur des transformations qui affectent les relations professionnelles, où des mécanismes d'ajustement localisés tendent à se remplacer à la régulation collective des salaires.

3.3. La crise salariale : précarisation, dumping et stratégies patronales

Au regard de l'analyse des éléments mobilisés précédemment, l'Italie paraît confrontée à une double impasse. D'un côté, la précarisation du marché du travail freine la progression des rémunérations en affaiblissant la capacité des travailleurs et de leurs représentants à négocier des hausses de salaire. D'un autre côté, le système de négociation collective semble souffrir d'empêchements structurels qui limitent l'ajustement des salaires. Cette crise du système des relations professionnelles est accentuée par la recomposition des cadres de la négociation et des stratégies patronales visant à contenir la contrainte salariale (Sacchi, 2018). Deux éléments illustrent cela : le premier tient à la prolifération des conventions collectives et la mise en

concurrence des normes salariales ; le second est lié aux transformations organisationnelles des entreprises qui contribuent – à l'image de ce que l'on peut observer en France – à l'affaiblissement de la capacité des syndicats à peser dans les négociations.

L'Italie se distingue aujourd'hui par un nombre élevé de conventions collectives, avec près de 1 000 contrats collectifs nationaux recensés. Cette situation s'explique par la diversification des acteurs patronaux et syndicaux mais aussi l'apparition des contrats « pirates », négociés par des organisations peu représentatives et proposant des conditions salariales inférieures aux accords conventionnels classiques. Ces conventions parallèles instaurent une forme de *dumping* social contractuel, permettant aux employeurs de choisir d'appliquer des grilles salariales plus favorables à la défense de leurs intérêts. Ce phénomène est particulièrement visible dans des secteurs où la concurrence est forte et où le coût du travail constitue le principal levier d'optimisation économique. Dans ces secteurs - comme celui de la logistique par exemple -, la coexistence de plusieurs conventions crée les conditions d'une mise en concurrence des travailleurs et favorise des pratiques de contournement des protections collectives classiques.

Cependant, l'explosion du nombre de conventions collectives n'est qu'un symptôme d'une transformation plus profonde des rapports de force entre employeurs et syndicats. Là encore, et comme nous avons pu l'observer à travers les entretiens réalisés en France, les entreprises adoptent des stratégies organisationnelles qui complexifient l'action syndicale et accentuent la pression sur les salaires. Parmi ces stratégies, l'externalisation et la fragmentation des chaînes de production jouent un rôle central. Le recours aux formes de sous-traitance, aux filiales et aux contrats de prestation réduit la part des travailleurs couverts par les négociations collectives d'entreprise et limite la portée des accords conclus. Ce phénomène est amplifié par l'apparition d'entités créées uniquement dans le but d'appliquer une convention collective plus avantageuse pour l'employeur. Ces pratiques affaiblissent non seulement la capacité des syndicats à structurer une négociation collective efficace, mais créent aussi une incertitude chez les salariés qui sont susceptibles de voir leur contrat basculer d'une convention collective à une autre. L'impact de ces transformations sur la négociation collective est significatif. La multiplication des intermédiaires et la dispersion des travailleurs compliquent la structuration d'un rapport de force favorable aux acteurs syndicaux. Dans un contexte où les unités de production sont de plus en plus éclatées et où les collectifs de travail sont fragmentés, les mobilisations deviennent plus difficiles et les revendications plus dispersées. Ainsi, la crise du système des relations professionnelles ne se résume pas à un simple affaiblissement du dialogue social, mais s'inscrit dans une recomposition profonde des modes d'organisation du travail et de la négociation salariale marquée par une précarisation accrue et une dilution des protections collectives.

Chapitre 4. Négocier au plus près des salariés ? La négociation décentralisée à l'épreuve du terrain en Italie

On l'a vu, la négociation collective joue un rôle central dans la régulation des relations professionnelles en Italie. En l'absence d'autres dispositifs normatifs, elle constitue le principal levier de détermination des conditions de travail et des rémunérations. Mais son architecture, historiquement articulée autour d'accords interprofessionnels, de conventions collectives et d'accords d'entreprise, reflète la diversité d'un tissu économique segmenté entre de grandes entreprises - principalement industrielles - et des réseaux importants de petites et moyennes entités productives[116] au sein desquels la couverture conventionnelle est assez hétérogène. Découle de cette spécificité productive, des écarts significatifs en termes de droits et de protections des travailleurs. Parallèlement, les réformes du travail, et dernièrement celles portées par le gouvernement Renzi au milieu des années 2010, ont redessiné le fonctionnement du système des relations professionnelles en déstabilisant – dans la continuité des précédentes réformes du travail – les équilibres du dialogue social et de la négociation collective. Parmi ces évolutions, les mesures de flexibilisation du marché du travail ont contribué à focaliser davantage l'action des acteurs syndicaux sur l'emploi dans un contexte déjà marqué par la multiplication des contrats atypiques, la diffusion du travail para-subordonné et des situations de vulnérabilité au travail[117] liées à la précarité de l'emploi et des rémunérations. Parallèlement, les réformes ont favorisé une logique de décentralisation de la négociation collective qui a conduit à un affaiblissement du poids des conventions collectives de branche et par conséquent de leur rôle de régulation. A l'image des réformes mises en œuvre en France, les accords négociés sur les lieux de travail peuvent déroger *in pejus* aux dispositions des contrats collectifs nationaux, notamment en matière de temps de travail, de rémunérations variables ou de conditions d'emploi. La principale conséquence de ces évolutions normatives a été la multiplication d'accords d'entreprise prévoyant un assouplissement – sinon un contournement – des règles établies par la négociation de branche. Plusieurs éléments témoignent de cette tendance et de ses effets. Afin de les appréhender, nous avons fait le choix d'en évoquer trois.

[116] Rappelons que l'Italie demeure l'un des pays les plus industrialisés d'Europe (près de 20% de son PIB, contre 13% dans le cas de la France). Son économie industrielle reste fortement spécialisée dans les secteurs traditionnels mais est également soutenue par la présence de nombreux districts industriels composées de réseaux de petites et moyennes entreprises. D'une manière plus générale, les PME en Italie représentent environ 99,9% des entreprises et 99,8% en France. Néanmoins, leur poids économique diffère sensiblement. Elles représentent près de 80% de l'emploi (contre 60% en France) et 67% de la valeur ajoutée (contre 52%).

[117] Sans entrer dans le détail, rappelons que près de 15% des travailleurs en Italie disposent de contrats temporaires et que près d'un actif sur dix est en situation de pauvreté (Istat). Les jeunes et les femmes sont particulièrement affectés par ces conditions. Si les premiers sont touchés par un taux de chômage élevé (23%), les populations féminines au travail subissent des inégalités persistantes accentuées par l'importance du travail à temps partiel et leur surreprésentation dans des secteurs peu protecteurs et rémunérateurs (services domestiques, *care*, etc.).

D'abord, la dérogation permise au rôle de régulation du marché du travail joué par les conventions collectives. Traditionnellement, la négociation sectorielle en Italie débouche sur l'adoption de limites, prenant souvent la forme de quotas, destinées à encadrer l'usage des formes atypiques d'emploi telles que les contrats temporaires, le temps partiel ou les contrats sur projet. Bien que répandue, cette pratique n'est cependant pas homogène. Si dans la métallurgie, la chimie ou le secteur public, pour ne retenir que ces exemples, les contrats collectifs nationaux imposent des règles strictes et contraignantes, il en va différemment dans d'autres branches (comme dans la logistique, les services à la personne, l'agriculture, etc.), où ces obligations sont plus souples, voire absentes, en raison du faible pouvoir de négociation des organisations syndicales et des spécificités des modèles productifs. En la matière, la négociation d'accords d'entreprise permet de s'affranchir de ces normes collectives, qui, en l'absence de limites légales, remplissaient une fonction de garde-fou face au risque d'une précarisation « excessive ».

Ensuite, sur la question des rémunérations, la décentralisation de la négociation a conduit à une fragmentation des normes salariales qui limite la capacité des contrats collectifs nationaux à garantir un cadre homogène de protection des salariés. Le *Jobs Act* a ainsi introduit des dispositifs – déjà évoqués plus avant dans ce rapport – qui permettent aux entreprises d'adapter les règles à leurs propres contraintes économiques. Cette autonomisation des directions contribue aussi à fragiliser le rôle structurant des accords de branche en même temps qu'elle contribue à la dispersion des pratiques salariales. Cette atomisation de la négociation collective oblige les acteurs syndicaux à investir les espaces de négociation – là où ils existent – pour participer à la construction de normes salariales accessoires. Cependant, l'issue de ces négociations reste largement dépendante du niveau de syndicalisation et de la représentativité des acteurs collectifs.

Enfin, le *Jobs Act* a favorisé l'émergence de conventions collectives parallèles, lesdites conventions pirates. L'absence de critères stricts de représentativité syndicale combinée à la carence de dispositions limitant la création de nouvelles conventions de branche autorisent la signature d'accords sectoriels par des organisations syndicales minoritaires (ou peu représentatives), souvent complaisantes vis-à-vis des employeurs. Ces accords collectifs qui prévoient, en règle générale, des dispositions moins favorables aux salariés sont utilisées pour contourner les obligations salariales et sociales des contrats collectifs nationaux « historiques ». La multiplication des normes conventionnelles favorise la mise en concurrence des salariés au sein d'un même secteur d'activité, accentuant ainsi la segmentation des salaires et une précarisation accrue du travail. Ce faisant, cet avatar de la négociation collective soulève un double enjeu pour les salaires et la négociation. Il crée les conditions d'un *dumping social*, conduit à une fragmentation du dialogue social en multipliant les acteurs et les accords, affaiblit le pouvoir de négociation des syndicats représentatifs et *in fine* déstabilise les ressorts de la

régulation collective du travail. L'usage de ces conventions moins-disantes n'est d'ailleurs pas sans lien avec les reconfigurations productives contemporaines. Certaines directions tendent en effet à externaliser une partie de leurs activités, à des sous-traitants ou à des entités construites *ad hoc*, pour appliquer ces conventions minoritaires.

Dans ce contexte en mutation, cette partie entend rendre compte de la réalité de la négociation décentralisée en Italie pour mieux appréhender les conséquences des réformes du travail sur les pratiques de négociation, les stratégies syndicales ainsi que sur les conditions de travail et de rémunération des salariés. Si ces enjeux pourraient apparaître très spécifiques à l'Italie, certains parallèles peuvent être faits avec la situation française. L'analyse s'appuie sur les matériaux recueillis lors d'entretiens réalisés auprès de représentants et d'acteurs syndicaux de la négociation collective relevant de plusieurs secteurs d'activité (grande distribution, industrie manufacturière, services, etc.). Nos observations mettent en évidence plusieurs tendances transversales. Premièrement, la diversité des pratiques de négociation d'un secteur à l'autre avec une différence marquée entre les entreprises où le syndicat conserve une réelle influence et celles où la représentation collective est affaiblie. Deuxièmement, la décentralisation de la négociation semble avoir entrainé une plus grande hétérogénéité des conditions de travail en matière de salaires et de primes. Troisièmement, l'évolution du cadre normatif a contraint les acteurs syndicaux à mener des négociations en ordre dispersé.

L'analyse s'appuie sur les témoignages et expériences d'élus syndicaux pour alimenter plusieurs axes de réflexion complémentaires. Sont ici abordés tour à tour les effets des recompositions du système des relations professionnelles sur les régulations du travail, les enjeux de la négociation salariale autour des primes variables et des dispositifs de compensation, les conséquences de l'essor de nouvelles formes d'organisation du travail sur les conditions de travail, l'action comme les capacités de mobilisation collective et la question de l'impact d'un salaire minimum sur la négociation et les stratégies des acteurs de la négociation.

1. La diversité des pratiques de négociation : entre résistance et fragilité

A l'image de nos observations sur la situation française, le processus de décentralisation de la négociation collective est un enjeu majeur pour les acteurs des relations professionnelles. La plus grande adaptabilité aux réalités économico-organisationnelles octroyée aux directions d'entreprise au nom de la compétitivité et de l'emploi se matérialise par un risque de déstabilisation des formes de régulation collective du travail. Pour l'acteur patronal, elle est un instrument de flexibilité supplémentaire pour ajuster les conditions de travail (horaires, primes, etc.) au contexte économique local de chaque établissement ou filiale. Pour l'acteur syndical,

la négociation décentralisée apparaît plus ambigüe. Elle est à la fois une opportunité en ce qu'elle offre des marges de négociation plus importantes dans certaines situations mais réduit leur influence lorsque les rapports de force leur sont défavorables. L'analyse des entretiens nous a permis de mettre en évidence plusieurs enjeux spécifiques en lien avec le déport progressif du dialogue social vers l'entreprise. Tout d'abord, la question des rapports de force se pose avec une acuité particulière. Le résultat des négociations paraît en effet largement corrélé aux ressources et capacités de mobilisation des représentants des salariés. Un taux de syndicalisation important et une culture collective – sans être des gages de réussite – sont souvent synonymes d'une négociation plus équilibrée et favorable aux salariés. Ensuite, la fragmentation des normes contractuelles tend à creuser les différences de traitement entre les salariés d'un même secteur, voire dans certains cas, d'un même établissement. Enfin, la complexité des négociations multi-niveaux oblige les acteurs syndicaux à jongler entre différents cadres de négociation (branche, groupe, entreprise) ce qui limite leur capacité à structurer une revendication cohérente. Nos observations montrent que l'un des effets majeurs de la décentralisation de la négociation tient au déséquilibre des rapports de force en faveur des directions d'entreprise. Cette asymétrie est le résultat de plusieurs facteurs structurels, institutionnels et organisationnels qui influencent la capacité des syndicats à peser dans les négociations.

1.1. Des facteurs structurels qui reflètent une inégale capacité des acteurs syndicaux à peser dans la négociation

En Italie comme en France, la configuration productive des entreprises, l'ancrage syndicale comme la concentration (ou dispersion) des salariés influent sur le dialogue social et la négociation collective. Ici encore, dans les grandes entreprises industrielles, la présence de l'acteur collectif, une tradition syndicale bien ancrée et un taux de syndicalisation élevé (oscillant entre 30% et 50%) sont – sans être un gage de réussite – déterminants dans la conduite de la négociation. Combinée à une certaine expertise du dialogue social acquise au fil du temps et transmise *via* le groupe des pairs, ces éléments constituent des ressources à la fois organisationnelles et symboliques qui favorisent une négociation équilibrée avec les directions. Le cas de l'entreprise CTECH et à cet égard exemplaire.

> « *Au niveau du groupe, nous avons une structure bien établie,* […] *avec des représentants sur chaque site.* […]. *Cela nous permet d'avoir du poids dans la négociation et d'éviter que la direction ne contourne nos revendications.* […]. *Je dirais que nous sommes une oasis heureuse. Les relations sont très bonnes. Évidemment, l'entreprise est l'entreprise, le syndicat est le syndicat … il y a donc des moments de confrontation avec l'autre partie. Mais en moyenne* [les relations] *sont bonnes.* […].

Beaucoup de choses que nous avons, nous les avons gagnées sur le terrain, grâce aux luttes syndicales que nous avons menées dans le passé. Maintenant ces choses sont considérées comme acquises par l'entreprise » (Délégué syndical Uil, NUMERICTECH).

Au sein de ce groupe international multisites, spécialisé dans la fourniture d'équipements électriques et la robotique, les mobilisations passées comme la capacité d'action collective actuelle (très essentiellement concentrée sur la partie ouvrière de la main-d'œuvre) sont un point d'appui essentiel à l'action syndicale. Une action renforcée par une stratégie d'unité entre les différents sigles, présentée comme une véritable ressource à préserver : « *Nous luttons avec acharnement pour maintenir l'unité syndicale.* […]. *Ça nous coûte beaucoup d'énergie et de temps.* […]. *L'entreprise joue là-dessus* ». Dans ce contexte, les représentants élus des salariés se posent comme de véritables acteurs du dialogue social en ce qu'ils ont obtenu de la direction une transparence sur les contenus de la négociation et réussi à imposer une phase préparatoire à celle-ci faite « *de réunions officielles et de réunions officieuses pour comprendre les intentions de la direction et les marges dont nous disposons et essayer d'obtenir le meilleur résultat possible* ». Nonobstant la volonté du groupe de fragmenter la négociation et les conditions de travail en fonction des résultats des différents établissements, l'unité d'action et de revendication syndicale a permis de construire une stratégie visant à harmoniser « *certaines choses qui étaient différentes entre certains sites et être plus rationnel dans les phases de négociation à l'avenir* ». En d'autres termes, la démarche de l'acteur syndical vise à uniformiser les conditions de travail des salariés pour *in fine* réussir à (re)centraliser la négociation collective à l'échelle du groupe où le rapport de force leur est plus favorable.

A distance de l'exemple typique de la grande industrie, nos observations dans les secteurs du commerce de détail ou de la grande distribution, donnent à voir des situations beaucoup plus complexes où le syndicat peine à s'imposer. Le dialogue social y est le plus souvent réduit à sa plus simple expression et le terme de négociation largement galvaudé. Outre un faible taux de syndicalisation (souvent inférieur à 10%), la précarité de l'emploi et le *turn over* important empêche plus qu'il ne limite l'implantation syndicale et la capacité de négociation face à des directions peu enclines à la recherche de compromis. Le témoignage d'un délégué syndical d'une enseigne britannique opérant dans le commerce de l'habillement (LOW-COST) illustre ces difficultés :

« *Nous sommes 8 inscrits au syndicat* [sur les 200 ou 250 salariés qui travaillent sur le site]. […]. *Nous sommes souvent mis dans des situations très lourdes.* […]. *Je suis toujours, disons, contrôlée depuis que je suis devenu délégué. On m'a mis à la caisse.* […]. *On me met en caisse 10 qui est la caisse prioritaire. Et il y a toujours un manager derrière moi qui me suit dans tout ce que je fais.* […]. *Ils ne me proposent plus d'heures*

supplémentaires […]. *Les filles* [l'activité est féminisée à 60% et les nouveaux recrutés ont tous moins de 25 ans] *ont peur de cette approche du magasin.* […]. *Un autre élément, c'est le turn over. Il y a un recyclage continu des personnes. Beaucoup sont en job on call. Ils sont appelés quand on a besoin d'eux.* […]. *Le travail n'est pas viable en termes de quantité de travail, de flexibilité* […]. *Personne n'est à temps plein. Les permanents ont un contrat de 20 heures et ça, ce n'est pas viable d'un point de vue économique et personnel. Je te donne un exemple, mon contrat prévoit de travailler du lundi au jeudi de 9h à 18h. Mais dans les contrats il y a une clause flexibilité élastique qui peut faire varier la durée quotidienne et la répartition hebdomadaire.* […]. *Pour la plupart, ils partent dès qu'ils le peuvent, ce n'est qu'une chose temporaire* » (LOW-COST).

Dans de telles conditions où la stratégie patronale cherche à affaiblir toute tentative d'organisation collective, y compris en faisant un usage extensif des formes particulières d'emploi, on comprend qu'il n'y ait jamais eu de négociation d'entreprise. Les relations de travail dépendent ainsi uniquement des évolutions du contrat collectif national : « *nous sommes avec un contrat à temps partiel sur la base de 750 euros mensuels prévu par la convention collective* ».

Ces pratiques se retrouvent dans d'autres enseignes de la grande distribution où la négociation collective paraît largement entravée. Si la présence syndicale sur les lieux de travail semble constituer un prérequis au dialogue social, les tentatives de déstabilisation ou de marginalisation de l'acteur collectif par les directions complexifient ou empêchent la négociation.

« *Nous avons perdu beaucoup de terrain.* […]. *Là où les syndicats sont encore présents, nous arrivons à négocier des compensations. Mais dans certains magasins, il n'y a plus de véritable dialogue social. C'est la direction qui décide en fonction de ses propres exigences* » (délégué syndical Uil, FOOD).

Ici encore, c'est la question du déséquilibre du rapport de force qui est sous-jacente. La faiblesse du syndicat sur les lieux de travail conjuguée à l'individualisation des situations de travail prive les représentants élus des salariés des ressources nécessaires pour défendre les intérêts collectifs : « *Chacun doit pouvoir défendre ses intérêts. FOOD défend les siens, le syndicat doit pouvoir défendre les siens, mais ça doit partir du terrain pour remonter d'un niveau* » (délégué syndical Uil, FOOD).

D'une manière générale, dans cette enseigne qui emploie près de 27 000 salariés et dispose de 170 points de vente répartis au nord de l'Italie, le dialogue social est considéré comme « *délétère* » par les deux responsables syndicaux interrogés. Le dernier accord négocié à l'échelle du groupe remonte à 2004. Cette inertie contractuelle s'explique d'une part par un refus de la direction d'ouvrir la table des négociations et, d'autre part, par l'adoption d'une

stratégie syndicale défensive visant à « *garder ce que nous avons par peur de perdre.* […]. *Peur de perdre certains avantages.* […]. *La direction sait ce qu'elle fait, elle l'utilise pour faire un chantage* ». En d'autres termes, pour les organisations syndicales, renégocier, c'est risquer « *d'être aligné vers le bas* » comme dans les autres enseignes de taille équivalente du secteur. Précisons que du point de vue des conditions de travail, FOOD se distingue de ses principaux concurrents. Outre une moindre utilisation des formes atypiques d'emploi et du temps partiel (environ un salarié sur trois), l'accord de 2004 établissait une réduction du temps de travail sans modération salariale : « *en additionnant les réductions de temps et les pauses payées, un temps plein travaille 36 heures payées 40* ».

Dans leurs deux autres entreprises de la grande distribution enquêtées, la fragmentation des statuts d'emploi concoure – à l'image de ce que nous avons observé dans le commerce de détail – à l'affaiblissement de l'action collective. Le recours massif aux temps partiels imposés et à des contrats de travail à durée variable empêche la construction d'un socle stable de travailleurs susceptibles de soutenir une action collective.

> « *La plupart des jeunes embauchés sont en contrats précaires. Ils restent quelques mois, parfois moins et partent ailleurs.* […]. *Comment voulez-vous construire quelque chose de stable dans ces conditions ?* » (délégué syndical Uil, SUPER).

Cette rotation permanente des effectifs réduit les possibilités d'ancrage syndical et favorise l'acceptation de conditions de travail dégradées sans contestation. Face à ces obstacles, les organisations syndicales tentent de développer de nouvelles stratégies. Dans certains cas, elles s'appuient sur le soutien des fédérations et confédérations nationales pour renforcer leur influence et retrouver une capacité d'action.

> « *Nous essayons d'impliquer nos structures nationales pour peser davantage sur les négociations.* […]. *Mais au niveau local, c'est très compliqué. Les directions jouent la division et le rapport de force est trop déséquilibré* » (Responsable syndical territorial, UIL).

Les résultats de nos observations dans la grande distribution illustrent les effets conjugués de la décentralisation de la négociation et de la précarisation de l'emploi sur les ressources et capacité d'action des acteurs syndicaux. Au-delà des situations d'entreprise mobilisées ci-avant, la stratégie des représentants élus des salariés se limite le plus souvent à l'adoption d'une posture défensive.

1.2. Les ressort organisationnels et syndicaux du dialogue social : l'impact de la décentralisation sur les rapports de force et la négociation collective

D'un point de vue institutionnel, la primauté des accords d'entreprise sur les conventions collectives a sensiblement modifié les équilibres de la négociation. Cette évolution se traduit par une fragmentation des normes applicables aux salariés. Concrètement, certaines directions se sont appropriées des évolutions normatives pour négocier de manière différenciée au sein de leurs différentes entités productives. Il n'est dès lors pas rare de voir, au sein d'un même groupe, les salariés d'un établissement bénéficier d'accords plus favorables que ceux d'un autre site. Préférer la négociation sur les lieux de travail à une négociation centralisée de groupe est un moyen pour le management d'échapper à l'harmonisation des conditions sociales et salariales. Il faut voir ici une tentative d'optimisation qui passe par la multiplication des espaces de dialogue et de négociation. Cette stratégie vise à affaiblir le poids des acteurs collectifs, dont l'influence est moindre à l'échelle locale. En effet, les syndicats y disposent de ressources plus limitées, ce qui déséquilibre le rapport de force en faveur des employeurs. Qui plus est, les délégués de site tendent à se focaliser sur des enjeux locaux, ce qui fragmente la négociation et entrave la construction d'une action collective unifiée. Les résultats et/ou la situation économique spécifique à chaque établissement agit alors comme une contrainte qui borne la négociation. Une telle atomisation des revendications empêche en retour la mise en place de stratégies d'action globales visant à améliorer les conditions de l'ensemble des salariés.

> « *La négociation de second niveau* [décentralisée] *chez GROS s'organise à plusieurs niveaux. Il y a le niveau national, le niveau territorial et le niveau de chaque magasin. La négociation comporte donc trois sous-niveaux.* […]. *Il est clair que l'employeur essaye de jouer sur la faiblesse du syndicat local pour imposer des accords qui lui sont favorable*s. […]. *Sur l'organisation générale du travail, il n'y a pas beaucoup de différences* [d'un site à l'autre]. *Il s'agit d'une multinationale qui fonctionne de manière standardisée.* […]. *Les différences* […] *sont celles des relations syndicales, c'est là-dessus que les directions vont jouer* » (délégué syndical Cgil, GROS).

Dans ces configurations, les ressources syndicales semblent une fois encore se mesurer en termes d'adhésion et de capacité à peser localement. Mais la culture du dialogue social ne s'improvise pas. Elle est le fruit d'un travail de capitalisation, souvent autour de figures tutélaires, qui se transmet d'une génération de délégués à l'autre. Là où cette culture a été façonnée de longue date, elle continue d'être l'un des moyens de l'action collective et ce malgré les difficultés structurelles des syndicats (liées aux réductions d'effectifs, à la fragmentation de l'emploi, ou à l'externalisation d'une partie de l'activité). Parmi les 49 sites de GROS en Italie, celui de Cesano Boscone, conserve pour partie cette capacité d'action collective qui leur permet

de mieux résister, par exemple, lorsque l'emploi est menacé ou lorsque le management entend moduler unilatéralement les cadres temporels du travail.

> « *Les ressources et les outils dont nous disposons sont notre grande expérience. Nous portons en nous la force et la culture des années passées où les délégués qui m'ont précédé m'ont toujours expliqué que si dans le sandwich de la pause du matin il n'y avait pas de concombres, ils bloquaient tout.* […] *sur le site on a le record d'adhérents au mètre carré* [à l'échelle du groupe]. *Nous sommes moins forts qu'auparavant mais nous avons encore une force considérable. Disons que sur 100 personnes, il y en aura probablement 40 ou 45 qui feront grève.* […]. *Il est clair que ce n'est pas suffisant pour bloquer le magasin, mais disons qu'à un niveau politique, nous donnons un signal fort à l'entreprise, à savoir que nous sommes l'un des sites où, en Italie, il y a encore un noyau dur* » (délégué syndical Cgil, GROS).

Autrement dit, il ressort de nos observations que le syndicat doit avoir la capacité de s'imposer pour être considéré comme un interlocuteur car les directions préfèrent négocier avec des organisations complaisantes ou plus enclines au compromis. Si cela n'est certes pas nouveau, la multiplication des négociations locales accentue les pratiques de contournement des organisations traditionnelles ou plus revendicatives et rendent la coordination syndicale plus complexe. Ainsi, certains accords d'entreprise sont négociés avec des syndicats minoritaires ou jugés plus conciliants. Un représentant de FOOD souligne à ce propos que « *la direction préfère traiter avec un syndicat qui signe plus facilement.* […] *il devient difficile de mobiliser derrière.* […]. *On nous met devant le fait accompli sans que l'on puisse peser dans la discussion* ».

Les ressources internes des représentants syndicaux et la nature des relations avec l'employeur jouent un rôle déterminant dans l'équilibre des négociations. La capacité des syndicats à structurer une base militante, à former des délégués compétents et à mobiliser les salariés est un élément clé pour peser dans les discussions. Cependant, cette capacité varie considérablement selon les entreprises et les secteurs. Dans certaines entreprises où existe une culture du dialogue social, comme ELECTROTECH, les syndicats bénéficient d'une reconnaissance institutionnelle interne et d'une expertise de la négociation qui leur permettent d'obtenir des résultats plutôt favorables aux salariés.

> « *Nous avons réussi à obtenir une prime plus élevée que prévue grâce à une négociation bien préparée et à une direction qui accepte de discuter* » (Délégué syndical Uil, ELECTROTECH).

Dans ce cas précis, la reconnaissance mutuelle des partenaires sociaux et l'existence d'un cadre formalisé de concertation permettent des ajustements plus favorables aux salariés. Mais ces situations font figure d'exception parmi l'échantillon d'entreprises enquêtées. Ainsi, dans des entreprises où la direction adopte une posture autoritaire ou utilise la négociation décentralisée

pour affaiblir la négociation collective, le rapport de force est bien plus défavorable aux syndicats.

> « *La négociation a surtout servi à réduire nos acquis.* […]. *La direction nous a mis devant le fait accompli* » (Délégué syndical, NEXT).

Cette situation met en lumière un phénomène observé dans plusieurs entreprises où les employeurs imposent (ou tentent de négocier) des accords locaux défavorables aux salariés, principalement autour de l'acceptation de mesures de flexibilité horaire. La fragmentation des structures syndicales à laquelle participent parfois sciemment les directions joue aussi un rôle dans ces processus.

> « *L'un des problèmes, c'est la division entre les différentes organisations syndicales. La direction sait très bien en tirer parti et joue sur ces divisions pour nous affaiblir dans la discussion* » (délégué syndical Uil, FOOD).

Les pratiques managériales pèsent donc sur le déroulement des négociations. C'est notamment le cas où le dialogue social est formellement respecté mais où les décisions prises le sont en amont de la négociation : « *La direction nous écoute mais, au final, elle applique ce qu'elle avait prévu dès le départ. Il y a un simulacre de dialogue, mais aucune marge réelle de négociation* » (délégué syndical Uil, SUPER).

On mesure dès lors combien les divisions internes, le manque de ressources et la précarité des travailleurs peuvent fragiliser l'action des délégués du personnel dans un rapport de force qui est en leur défaveur.

Enfin, il existe des différences sectorielles significatives. Dans les entreprises industrielles la tradition syndicale comme la capacité de mobilisation des salariés permet une certaine résistance face aux effets de la décentralisation. Elles donnent aux représentants élus des salariés un levier dans la négociation : « *Lorsque les travailleurs sont mobilisés, la négociation d'entreprise peut être un levier* » (Délégué syndical, ELECTROTECH).

A l'inverse, dans d'autres secteurs – typiquement les activités de services –, les difficultés de mobilisation conjuguées à la dispersion des lieux de travail et la pression économique exercée sur les coûts de la main-d'œuvre limitent fortement le pouvoir des syndicats. Ce constat illustre l'inégale répartition du pouvoir de négociation entre secteurs et entre entreprises d'un même secteur. Par-delà les situations concrètes relevées lors de nos enquêtes, ces différents éléments montrent que la décentralisation n'a pas d'effets homogènes. Si elle peut faiblement impacter des syndicats bien implantés, elle affaiblit sensiblement ceux qui peinent à structurer leur présence sur les lieux de travail. La capacité des syndicats à peser dans les négociations dépend donc à la fois de leurs ressources, des stratégies patronales et du cadre dans lequel ils s'inscrivent. Ainsi, si certains représentants syndicaux réussissent à préserver un certain

pouvoir de négociation, d'autres, les plus nombreux, se trouvent en difficulté face à des directions qui disposent de marges de manœuvre plus importantes. Cette diversité de situations montre que la décentralisation ne se traduit pas par un recul uniforme des droits des travailleurs mais qu'elle accentue les inégalités entre ceux qui peuvent s'appuyer sur une organisation syndicale forte et ceux qui en sont dépourvus. Ces constats généraux prennent une acuité particulière dès lors que la question salariale est objet de la négociation.

2. Les enjeux liés à la négociation salariale

Le contexte inflationniste récent, la stagnation structurelle des salaires comme les politiques de décentralisation des accords collectifs font de la question salariale un enjeu central des relations professionnelles en Italie. Dans un cadre où, comme nous l'avons vu, les conventions collectives se limitent à établir un cadre de référence minimal, les accords d'entreprise jouent un rôle de plus en plus prégnant dans la fixation des rémunérations. Si cette évolution s'inscrit dans une tendance plus large observée dans plusieurs autres pays européens, la fragmentation des normes salariales et l'affaiblissement du pouvoir de régulation des syndicats (Marginson, 2014) qui en découle revêt une importance particulière dans le cas de l'Italie où les réformes du travail ont élargi les possibilités de flexibilité des entreprises en matière de gestion des rémunérations. La focalisation de la négociation sur les primes variables, qui sont devenues un élément structurant des politiques salariales, illustre cette dynamique. Conçues comme un levier de flexibilité par les employeurs, elles sont souvent présentées comme une alternative aux augmentations classiques de salaire. Des primes dont les modalités de calcul comme les critères d'attribution reposent souvent sur des éléments complexes et/ou sur lesquels les directions se refusent de négocier. Dans un contexte d'érosion du pouvoir d'achat et de non-négociation de la part fixe du salaire, cette opacité transforme les revendications salariales en source de tensions entre les directions et les représentants du personnel, voire entre salariés, tout en complexifiant le rôle du syndicat dans la régulation des rémunérations. Mais les stratégies patronales participent aussi du contexte et de l'issue de la négociation. A cet égard, nos observations montrent des pratiques managériales qui varient sensiblement en fonction des entreprises. Si certaines privilégient les augmentations individualisées, d'autres adoptent une approche plus générale des progressions salariales, le plus souvent sous la pression des représentants syndicaux. Enfin, le développement du *welfare* d'entreprise semble se configurer comme un expédient à la revalorisation des salaires. Ces dispositifs qui échappent, au moins pour partie, à la négociation collective réactualisent la question salariale et ses enjeux.

2.1. Les dispositifs de rémunération variables comme objet central de la négociation

Les évolutions du cadre normatif ont produit au moins deux effets majeurs sur la négociation salariale. Le premier a été de restreindre le rôle joué par les conventions collectives dans la fixation des salaires. Le deuxième a été d'encourager l'articulation des augmentations salariales aux résultats des entreprises. Ce faisant, la négociation décentralisée qui – rappelons-le – devait théoriquement soutenir la progression des salaires, élude largement la question des augmentations généralisées de la partie fixe de la rémunération au profit de formes de rétribution accessoires, indirectes et variables. Il s'agit là d'une forme de flexibilisation des rémunérations qui est devenue un instrument stratégique du management (Marsden, 1999) dans le but d'ajuster les rémunérations aux performances individuelles ou collectives. Des dispositifs dont la mise en œuvre est caractérisée par une forte hétérogénéité des critères d'attribution et qui ne sont pas sans susciter des tensions au sein des collectifs de travail. Aussi, leur négociation renvoie aux rapports de force existants entre les acteurs de la négociation.

Dans la mesure où les augmentations de la partie fixe du salaire sont largement absentes des négociations, l'essentiel de la discussion sur la question salariale porte sur des dispositifs de rémunération variables. Ces derniers sont majoritairement perçus par les délégués syndicaux rencontrés comme des outils de flexibilité salariale qui viennent d'ajouter aux autres mesures de flexibilisation des relations de travail. Mais en l'absence d'autres perspectives pour faire progresser les rémunérations, la négociation de primes recouvre un enjeu fondamental même si les marges de manœuvre dont disposent les entreprises dans la détermination des modalités d'attribution peuvent être à l'origine de disparités salariales entre les établissements et les salariés d'un même groupe.

> « *La direction met en avant des primes pour compenser la stagnation des salaires.* […] *il est très difficile de s'y retrouver dans les critères.* […]. *Certains salariés peuvent percevoir des montants très différents alors qu'ils occupent des positions similaires* » (Délégué syndical Uil, ELECTROTECH).

Dans ce cas de figure – comme dans d'autres –, si les primes font l'objet d'une négociation au niveau du groupe, le paramétrage des critères d'appréciation demeure en partie dépendant des résultats de chaque établissement.

> « *La prime de production est basée sur des paramètres financiers pour 80%.* […]. *Si tous les paramètres étaient atteints, vous devriez en théorie prendre les 3 000 euros. Mais nous ne les avons jamais pris. C'est quelque chose qui fait un peu réfléchir* […]. *Il y a des paramètres que l'entreprise gère à sa façon et qui sont des paramètres de production économique, il y a tellement de choses.* […]. *Moi, délégué ? Je ne peux jamais avoir 100% de visibilité sur ces petits paramètres* ».

Ce manque de transparence sur tout ou partie des critères accentue les tensions sur les lieux de travail en même temps qu'il alimente un sentiment d'injustice qui interroge la nature même de ces dispositifs censés être des outils de reconnaissance du travail accompli. Il est à l'origine d'une relative défiance à l'égard des organisations syndicales signataires accusées d'entretenir une forme de collusion avec la direction au détriment des intérêts des salariés. Aussi, l'absence de transparence dans l'attribution des primes peut conduire à des différences salariales ressenties comme arbitraires qui vont en retour alimenter la fragmentation des collectifs de travail.

Plus globalement, ces dispositifs de récompense/incitation au travail sont avant tout perçus par les délégués comme un moyen de modulation des coûts salariaux. Pour le management, ils constituent une double ressource. D'une part, ils permettent de limiter l'engagement financier de l'entreprise et, d'autre part, ils permettent de maintenir une pression constante sur les salariés en vue d'atteindre les objectifs fixés. Pour les salariés, ils induisent une forme de précarisation des rémunérations en raison de leur instabilité et imprévisibilité. Ces primes restent en effet dépendantes des résultats de l'entreprise mais aussi de critères plus ou moins fluctuants, plus ou moins arbitraires et surtout très complexes à appréhender. Par définition, ces primes variables ne sont jamais intégrés au salaire de base et peuvent donc être modulées voire disparaitre, générant ainsi une situation d'insécurité économique pour les salariés.

> « *On préfèrerait des augmentations fixes plutôt que des systèmes de primes qui dépendent finalement du bon vouloir des directions d'entreprise* » (délégué syndical Cgil, ELEVATION).

Au regard des situations observées, ces systèmes de prime creusent les écarts salariaux dans des proportions non négligeables. A titre d'illustration, les montants négociés au titre de la performance oscillent entre quelques dizaines d'euros et près de 3 000 euros annuels parmi les entreprises enquêtées pour lesquelles nous disposons d'informations précises.

Pour l'ensemble des raisons évoquées, on comprend que la négociation ou la non-négociation des critères soit un enjeu capital pour les acteurs de la négociation.

> « *La prime de productivité … ils* [la direction] *la calculent avec leurs propres paramètres mais sur lesquels nous ne savons rien* » (délégué syndical Cgil, SPORT).

Il s'agit là d'un enjeu presque aussi important que celui de la négociation du montant des primes et de leur caractère collectif et/ou individualisé. Le cas du groupe NUMERICTECH nous permet d'illustrer la complexité d'une action syndicale qui tente de tenir ensemble ces différents objectifs. Ici, les primes de résultat sont fonction de critères définis à l'échelle du groupe avant de faire l'objet de négociations spécifiques dans chacun des établissements. Autrement dit, la

négociation centralisée débouche sur la fixation de données de cadrage qui servent dans un deuxième temps à délimiter les contours des négociations locales.

> « *C'est l'une des batailles* […] *pour laquelle je me bats depuis 10 ans.* [Depuis la dernière négociation] *la prime de performance a une valeur maximale de 7 000 euros par an pour les sites les plus importants*. […]. *Pour ceux qui ont un peu moins d'histoire syndicale* [une moindre capacité de négociation localement] *ou qui ont des résultats moins importants, la prime se situe autour d'un maximum de 4 500 euros.* […]. *Auparavant, l'écart était plus important* » (Délégué syndical Uil, NUMERICTECH).

Les deux paramètres retenus au niveau national (niveau des commandes et rentabilité) ont été à l'origine fixés discrétionnairement par la direction. Seuls les paramètres destinés à ventiler le montant de la prime sur chaque site étaient objets de discussion en fonction des spécificités productives et des performances de chaque établissement. Il s'agit de critères plus ou moins complexes prenant en considération des données relatives aux « *livraisons, aux heures de formation, au signalement des risques, au niveau de rentabilité locale ou à l'assiduité* ». Mais tous les sites productifs ne disposent pas de délégués syndicaux. Dans ces situations, s'organise une négociation conduite à l'échelle de deux voire trois établissements : « *le site de Turin est géré dans la même négociation que nous ici* [dans la banlieue nord de Milan] ». Outre la négociation sur les critères locaux de la prime de résultat, ce dialogue social « intermédiaire » est aussi l'occasion de négocier des dispositifs spécifiques liés à la nature de l'activité et/ou aux spécificités des salariés. Par exemple, sur les deux sites, les « *travailleurs atypiques* » se sont vu reconnaitre le versement de la prime de résultat et une indemnité de « 300 ou 400 euros » accordée à ceux qui télétravaillent de manière régulière car, pour les activités (notamment de robotique) qui y sont implantées « *travailler au bureau ou à domicile n'a aucune incidence* ».

Outre ces dispositions spécifiques, l'action syndicale a donc consisté à pouvoir négocier, non pas les deux critères mais leurs modalités de prise en compte afin de tenter de limiter l'amplitude des primes versés aux salariés :

> « *Dans la négociation qui vient de se terminer, nous avons essayé de compenser pour les sites qui allaient mal en discutant des critères pour qu'ils correspondent à la moyenne du groupe* [préférant une valeur réelle à une valeur théorique fixée par l'entreprise]. […]. *Pour les commandes, et c'est pareil pour la rentabilité, il existe des réalités qui n'arrivaient pas à atteindre la valeur théorique des paramètres en raison de la manière dont ils ont été définis.* […]. *Lors de la dernière négociation, ça a permis de donner beaucoup plus aux sites, aux réalités qui avaient des primes plus faibles afin de les rapprocher de ceux qui recevaient déjà 6 000 euros.* […]. *Il y a eu quelques réalités qui au lieu de recevoir environ 1 000 ou 1 200 euros, ont reçu près de 1 500 ou 2 000 euros* » » (délégué syndical Uil, NUMERICTECH).

Si par leur action, les élus syndicaux ont contribué à réduire pour partie l'amplitude de la part variable des salaires, l'objectif d'une harmonisation salariale semble être un horizon difficile à atteindre. Il l'est d'autant plus que la direction, en se retranchant derrière les différentiels de performances des établissements, n'entend pas récompenser les efforts consentis par les salariés de manière équivalente. Aussi, ces rémunérations sont vectrices d'inégalités en ce qu'elles priment le fait de travailler dans une réalité productive – ou un segment de l'activité du groupe – plus rentable, et non l'engagement au travail. A cet égard, le discours du représentant syndical interrogé n'est pas sans ambiguïtés. S'il reconnaît la nécessité d'œuvrer en faveur d'une harmonisation des conditions salariales, il tend aussi à naturaliser les écarts salariaux en reconnaissant une légitimité à l'argumentaire patronal visant à récompenser sur objectifs. Ce faisant, il contribue à alimenter la logique de flexibilisation des rémunérations du travail mais aussi des conditions de travail. En effet, si la direction a accepté de négocier un aménagement des critères de détermination des primes, c'est en contrepartie d'une acceptation d'une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail.

> « *L'entreprise accorde certaines récompenses économiques en échange, disons, d'une plus grande sensibilité à la vie professionnelle.* […] *concerne la prise des congés sur laquelle l'entreprise a un droit de regard plus important en fonction des besoins de production* [cela signifie inciter les salariés à prendre leurs congés en période de basse activité et inversement]. […]. *Lorsque l'on a une revendication sur un paramètre, il y a toujours une monnaie d'échange, quelque chose en retour* » (Délégué syndical Uil, NUMERICTECH).

Par-delà le cas NUMERICTECH qui fait figure d'exception dans notre échantillon d'entreprises, la négociation des primes se heurte le plus souvent à une asymétrie structurelle dans les rapports de force entre directions et représentants des salariés. L'impossibilité à discuter des objectifs limite la capacité des acteurs syndicaux et traduit une tendance où les employeurs entendent conserver un contrôle strict des mécanismes de rémunération variable, vidant ainsi la négociation de l'essentiel de sa substance. Métaphoriquement, la négociation sur les lieux de travail se réduit à un exercice formel sur des aménagements – plus ou moins marginaux – de modalités de distribution des parts d'un gâteau dont ni les dimensions, ni les ingrédients, ni les valeurs nutritionnelles ne sont l'objet de discussion.

> « *Je ne peux négocier que les primes variables, un peu d'argent supplémentaire, mais je ne peux pas négocier l'augmentation du salaire fixe parce que cela relève de la convention collective nationale.* […]. *C'est une bonne chose mais aussi une mauvaise chose. C'est une bonne chose pour ceux qui peuvent soutenir une négociation un peu élitiste, c'est-à-dire où seules les entreprises ayant un passé syndical et une force syndicale en bénéficient.* […]. *Mais ceux qui ont cette force syndicale pourraient faire*

plus, mais doivent s'arrêter parce que la loi ne le permet pas » (délégué syndical Cgil, GROS).

Mais ce n'est pas pour autant que l'action des délégués syndicaux se réduit à un rôle de faire-valoir dans des négociations dont l'issue repose essentiellement sur les stratégies des directions. D'abord et comme nous l'avions observé lors des enquêtes réalisées en France, la présence d'élus syndicaux sur les lieux de travail est un élément déterminant du dialogue social et de la possibilité même de la négociation. Ensuite, les délégués semblent être les seuls acteurs en mesure de contraster les tentatives managériales d'individualisation des relations de travail *via* l'instauration de négociations directes avec les salariés, au moins dans les situations observées et en présence d'organisations syndicales historiques. Enfin et en fonction des ressources dont ils disposent, les représentants syndicaux conservent une latitude, certes réduite, pour élaborer des stratégies salariales destinées à influencer la nature des rémunérations accessoires et leur ventilation.

Le cas du groupe TECHNOLOGY, spécialisée dans les services informatiques et présentant un taux de syndicalisation d'environ 30%, est à cet égard assez symptomatique des forces et faiblesses du syndicat dans la négociation des rémunérations variables. A plusieurs reprises, l'entreprise a essayé de fragmenter la négociation au niveau de chaque unité organisationnelle. L'action syndicale unitaire a permis de maintenir une négociation centralisée à l'échelle nationale en défendant l'idée que les primes de résultat devaient être équivalentes pour l'ensemble des salariés. Au moment de l'entretien, une négociation était en cours sur une prime de production. Une négociation jugée globalement défavorable aux salariés par le délégué interrogé qui déplore au demeurant le manque de ressources collectives pour faire face aux stratégies de la direction.

« […] *l'entreprise va bien, nous essayons de faire un accord sur la prime de production mais ce sera un des pires accords que nous irons signer parce que les travailleurs ne nous donnent pas la force suffisante pour renverser la tendance.* […]. *L'entreprise s'est présentée à la table et alors que les accords sur la prime de résultat étaient prévus sur un ensemble de paramètres comme la production, le chiffre d'affaires et d'autres variables, l'entreprise nous donne un seul paramètre, l'augmentation de la rentabilité.* […]. *Cette année, la marge d'exploitation était de 6,67%, soit un bénéfice de 28 millions d'euros. L'entreprise a dit que l'objectif était de 10% et que nous ne l'avions pas atteint.* […]. *On leur a demandé : combien vous êtes prêts à donner à ceux qui ont travaillé pour vous permettre de réaliser ce bénéficie ? 250 euros, un pourboire !* […]. *Dans la négociation nous avons réussi à baisser l'objectif de rentabilité à 9% et à bouger un peu sur les montants. Mais pour l'année prochaine* [2024], *la prime sera plus ou moins de 400 ou 500 euros.* […]. *C'est vraiment disproportionné ce que gagne l'entreprise et*

ce qu'elle redistribue. […]. *Nous voulions retourner dans les assemblées pour dire non à cet accord.* […]. *Mais à la dernière assemblée sont venues 2 personnes sur 300 et une centaine à distance. Mais quand les personnes sont connectées, elles ne m'écoutent pas, elles ne participent pas. Nous ne sommes pas suivis par les travailleurs, on va signer … mieux ça que rien* » (Délégué syndical Cgil, TECHNOLOGY).

Limiter la négociation salariale décentralisée à des éléments accessoires est aussi un instrument d'individualisation et de mise en concurrence des salariés. Une part des entreprises observées tentent en effet de systématiser l'utilisation de critères différenciés dans l'attribution des primes. Souvent justifiée par des discours relatifs à la nature des tâches, à la performance et au mérite, cette individualisation des rémunérations tend à atomiser les collectifs de travail et par-delà les formes de solidarité collective.

D'une manière générale, la négociation des éléments variables du salaire sont loin d'être un instrument neutre de reconnaissance du travail. Elle constitue à la fois un enjeu majeur des relations professionnelles et un terrain de lutte sur lequel s'affrontent des intérêts divergents. L'exploitation de nos observations révèle une réalité complexe, marquée par l'opacité ou le caractère discrétionnaire des critères d'attribution, l'individualisation des rémunérations et la précarité des dispositifs sur lesquels reposent les augmentations salariales. Ces éléments témoignent des difficultés auxquelles sont confrontés les acteurs syndicaux dans un contexte où la décentralisation de la négociation tend à renforcer le pouvoir des employeurs tout en déstabilisant les mécanismes de régulation collective.

2.2. Fréquence et cadre de la négociation salariale : entre négociations sporadiques et contrôle patronal

La fréquence et le cadre des négociations salariales varient sensiblement selon les entreprises et les secteurs d'activité. Dans ce cadre, les négociations ne sont pas systématiques et relèvent souvent de l'initiative des directions. Cette asymétrie pose la question de la capacité des acteurs syndicaux à peser sur le dialogue social. Ainsi, dans de nombreuses entreprises, la négociation salariale demeure une exception plutôt qu'une règle et dépend de la pression exercée par les représentants des salariés. Ces situations de négociations sporadiques peuvent être analysées comme une volonté des employeurs de préférer des ajustements salariaux ponctuels et conditionnés.

« *Nous devons insister pour que la direction accepte d'ouvrir une négociation sur les salaires.* […]. *L'entreprise déclare toujours être en crise, donc peu encline à reconnaitre économiquement le travail des salariés.* […]. *Pour vous donner un exemple,*

la prime de productivité variable, nous ne la prenons plus depuis plusieurs années [depuis 2017]. […]. *Bien sûr, il y a des critères, mais de fait, comme ces critères sont liés à la performance et que les résultats de HYPER n'ont jamais été brillants en Italie, ça leur sert de justification.* […]. *Si je fais un discours plus général, il faut dire que toutes les entreprises n'ont pas de négociation. En Italie, moins de 30% des entreprises ont un accord qui, malheureusement est souvent dénoncé.* […]. *HYPER l'a dénoncé deux fois. Nous avons toujours réussi à le récupérer. Les entreprises voient la négociation comme un coût en plus qui les empêche d'être compétitives.* […]. *L'idée de rapprocher la négociation aux travailleurs n'a jamais fonctionné parce qu'il n'y a aucune obligation à négocier dans l'entreprise. Alors pourquoi moi, employeur, je devrais négocier ? L'entreprise dit toujours non, ça ne va pas bien, donc on ne peut pas.* […]. *Ça fait 16 ans que j'entends ce discours, ça fini par devenir un peu fatiguant. Je peux comprendre les difficultés mais ce n'est pas possible qu'on ne puisse jamais rien faire, rien sur les salaires, rien sur la transformation des CDD, rien sur la limitation du temps partiel* » (délégué syndical Cgil, HYPER).

Comme l'illustre l'exemple de ce géant de la grande distribution, les stratégies patronales visent à encadrer la négociation des salaires en la conditionnant à des variables économiques souvent contrôlées par l'employeur. En conséquence, l'un des effets majeurs de la décentralisation de la négociation est le renforcement du pouvoir des employeurs sur la définition des termes et des périodicités des négociations (Baccaro et Howell, 2017). Un autre exemple significatif est celui du groupe SPORT, où les négociations salariales prennent la plupart du temps la forme d'une répartition variable des ressources selon des critères de performance sur lesquels les délégués syndicaux n'ont qu'une très faible visibilité : « *il y a des primes de performance, mais elles sont très variables, selon les établissements et selon les années* » (Délégué syndical Cgil, SPORT).

A l'inverse, dans d'autres entreprises, les négociations salariales sont davantage institutionnalisées mais restent contrôlées par la direction ce qui en limite la portée. La clé de ce contrôle demeure la maitrise des paramètres qui déterminent l'obtention des rémunérations variables.

« *Cette année, il n'y a pas de prime de résultat, pas totalement. Le chiffre d'affaires pèse pour 30% sur la prime. Mais il y d'autres critères qui entrent en jeu comme le long time delivery* [délais d'expédition des produits], *tenir les stocks les plus bas possibles. Il y a d'autres éléments comme sur la sécurité avec un nombre d'opérations et d'observations à faire* » (délégué syndical Cgil, ENERGIE).

Dans le cas de ENERGIE, comme dans d'autres réalités, ces indicateurs échappent largement à l'activité des salariés qui n'ont aucune prise directe sur la gestion des stocks de leur établissement ni sur les délais d'expédition. Toutes les tentatives de négociation de la pertinence de ces critères se sont vues opposées un refus catégorique de la direction.

Mais le contrôle opéré sur les salaires par les entreprises se jouent aussi sur d'autres ressorts directement liés à la négociation. Ainsi, dans cette même entreprise, le choix de développer une nouvelle ligne de production s'est soldé par le recrutement de quinze salariés sous statut d'apprentis. Nonobstant les avantages directs liés à l'embauche sous ce statut (exonérations contributives, rémunération inférieure de deux niveaux de qualification, non-comptabilisation parmi les effectifs de l'entreprise, accès à des aides financières au titre de la formation), l'entreprise a saisie l'opportunité de ces recrutements pour négocier un élément supplémentaire de flexibilité salariale. L'accord signé – au demeurant perçu comme une victoire par le délégué interrogé qui a largement intériorisé le discours de la direction – établi un accès progressif au bénéfice des droits et avantages obtenus au titre de la négociation d'entreprise (10% la première année, 45% la seconde et 100% la troisième).

> « *Ils bénéficieront de tous les avantages des accords d'entreprise seulement après 3 ans. Cela a été une bataille épique qui a duré six mois.* […]. *L'entreprise ne pouvait pas les payer tout de suite comme ça* [aux mêmes conditions que les autres salariés] *parce que naturellement le coût du travail est élevé chez nous, surtout grâce à nos négociations.* […]. *A l'origine, l'entreprise voulait 5 ans. Nous avons lutté énormément là-dessus pour arriver à 3 ans* » (délégué syndical Cgil, ENERGIE).

Au-delà de ce cas concret, la négociation décentralisée offre une flexibilité d'action aux employeurs qui limite les marges de manœuvre des syndicats en les contraignant à être sur la défensive. Face à ces obstacles, les syndicats adoptent essentiellement deux types de stratégies. La première, limitée à quelques entreprises, consiste à tenter de structurer le dialogue social pour obtenir des avancées salariales. La seconde, plus diffuse, vise à multiplier les tentatives de négociation de primes « mineures ».

> « *Puisque l'on ne peut pas négocier de hausses de salaires, nous essayons d'obtenir différentes primes* […] *pour essayer d'améliorer les revenus des salariés. Il s'agit de petites primes, ce n'est pas grand-chose mais mises bout à bout …* » (délégué syndical Cgil, ELEVATION).

Si cette seconde stratégie permet d'obtenir des compensations, parfois seulement ponctuelles, elle ne garantit cependant pas une amélioration structurelle des conditions salariales. Elle

montre d'ailleurs les limites des négociations d'entreprise qui voient les acteurs syndicaux fragmenter leurs revendications pour obtenir des résultats.

2.3. Quand la négociation décentralisée participe de la stagnation des salaires et de la précarisation du travail

La stagnation des salaires et les difficultés économiques des salariés sont des questions très largement abordées par les délégués. Sont pointées les rares augmentations générales des salaires liées aux difficultés et temporalités des renégociations des conventions collectives mais aussi la précarité des progressions salariales obtenues à travers les mécanismes de négociation d'entreprise. A cet égard, plusieurs éléments peuvent être soulignés.

Premièrement, les limites fixées par l'action publique à la négociation décentralisée apparaissent comme un frein aux progressions salariales. En réduisant les discussions à la question des rémunérations accessoires, la négociation est largement perçue comme une alternative aux hausses de salaires qui, en raison de l'incertitude de ces compléments de rémunération, participe de la précarisation du travail. Une précarisation qui s'exprime en termes de flexibilité salariale et organisationnelle. En effet, lorsque ces dispositifs sont conditionnés, ils contribuent à la fragilisation de la sécurité économique des travailleurs tout en se configurant comme un levier d'adhésion des salariés aux objectifs des entreprises. Lorsque les primes sont à la discrétion de l'employeur ou de managers - pour ce qui concerne leur attribution -, ils soumettent les salariés à une logique d'individualisation qui éloigne la perspective collective de la négociation salariale, contribuant ainsi à un alignement des intérêts des salariés sur ceux de l'entreprise. Dès lors, la réalité de la négociation d'entreprise ne semble pas s'inscrire dans une démarche de recherche d'un compromis acceptable entre les intérêts des travailleurs et les performances des entreprises quant plutôt à une subordination des premiers aux seconds.

Deuxièmement, la flexibilisation des rémunérations induites par la conclusion d'accords collectifs locaux contribue également à l'affaiblissement des revendications salariales au profit de formes de compensations alternatives. Les primes liées à la réalisation d'objectifs (résultat, rentabilité, etc.) ou la promotion du *welfare* d'entreprise en sont des illustrations. Aussi le dialogue social, tel qu'il se configure en l'état actuel des relations professionnelles, devient un moyen pour les directions de limiter l'impact des négociations collectives sur la structure des salaires. En faisant usage de dispositifs de rémunération parallèles ou de compensations non-salariales, les entreprises contournent les revendications salariales portées par les acteurs collectifs. Cependant, il serait erroné de tomber dans un manichéisme idéalisant les rôles et stratégies des uns et des autres. Comme nous l'avons évoqué à travers le cas ENERGIE, la

réalité est souvent plus complexe. L'analyse des registres discursifs mobilisées par les délégués interrogés comme leurs pratiques laisse entrevoir deux attitudes. L'une d'opposition et de revendication pour s'imposer comme interlocuteur des directions dans la négociation, l'autre qui tend vers des formes d'accompagnement (ou de cogestion) où les contraintes des entreprises sont naturalisées et/ou la modération salariale légitimée.

> « *Un débat syndical est ouvert* [au sein de l'entreprise entre les représentants des 3 principales confédérations syndicales]. *Pour moi, il est absurde de demander l'application formelle d'une règle rédigée en 2004* [relative au travail dominical] *parce que le monde a changé*. […]. *L'entreprise a besoin d'ouvrir les dimanches, alors nous ne devons pas avoir peur, asseyons-nous et réécrivons la règle et demandons peut-être quelques compensations.* […]. *Les autres syndicats sont restés en retrait et n'ont pas voulu le faire*. […]. *Ils veulent garder certains avantages, les heures de travail, de pause, etc.* […]. *Mais nous avons des choses sur l'organisation du travail qui ne sont plus adaptées aux problématiques de l'entreprise.* […]. *J'attends depuis 2016 de discuter avec la direction.* […] *aussi du salaire variable. Mais l'entreprise est claire, si on ne bouge pas sur l'organisation du travail, elle ne bougera pas sur les primes. Les autres délégués ont peur de relever le défi, peur de perdre des avantages* » (délégué syndical Uil, FOOD).

Troisièmement, la prime s'impose comme un outil central de la gestion salariale. Compte tenu de l'inertie des négociations nationales en matière de revalorisations salariales, elle constitue la principale voie – sinon l'unique – de progression des rémunérations. Mais compte tenu de leur caractère possiblement discrétionnaire, de leurs temporalités précaires, de leur mise sous conditions de résultats et des possibilités d'individualisation dans leur attribution, les rémunérations variables se présentent surtout comme un outil de flexibilité qui confère une large autonomie dans la régulation des salaires aux directions. En conséquence, les décisions unilatérales ou la négociation d'éléments accessoires du salaire remplissent – au mieux – une fonction d'ajustement à court terme plutôt qu'un rôle de levier d'amélioration des conditions salariales à long terme. Si certains pourraient être tenté d'y voir un moyen de desserrer l'étau des contraintes normatives inhérentes aux revalorisations des *minima* de branche pour les adapter aux réalités socio-économiques de chaque entreprise, il faut davantage interpréter cette tendance comme la traduction d'une volonté de poursuite d'une politique de baisse du coût du travail pour les entreprises. Une dynamique au demeurant largement soutenue par l'action publique qui, à travers des mécanismes d'exonérations sociales et fiscales en faveur de l'extension des formes de rémunérations variables, répercute une partie du coût de ces mesures sur les finances publiques. Or, en renforçant la mainmise des entreprises sur la politique salariale, c'est la dimension collective du salaire qui est ébranlée. Dès lors, on assiste à un

basculement vers une relation salariale d'un autre nature, dans laquelle le salaire n'est plus la contrepartie stable et collective du travail accompli, mais plutôt une rémunération fluctuante, soumise aux aléas des performances individuelles et/ou collectives ou des décisions managériales. Cette évolution reflète une tendance plus profonde à la marchandisation du travail, c'est-à-dire où la question de la rétribution est de plus en plus dissociée de la valeur collective du travail et davantage liée à des performances ou objectifs économiques fluctuants. Compte tenu de la dynamique des salaires, la décentralisation de la négociation entretien la stagnation des rémunérations et creuse les inégalités entre travailleurs. Les systèmes de rémunérations variables ne compensent pas l'absence de revalorisations salariales structurelles. Ce faisant, elles contribuent à une précarisation des conditions de travail qui ne dit pas son nom.

L'inefficacité du système des relations professionnelles à permettre des progressions salariales tient en partie à sa configuration. La manière dont est définie et encadrée la négociation décentralisée (et son articulation avec l'échelon national) favorise la défense des intérêts des entreprises au détriment de ceux des salariés à travers un affaiblissement des mécanismes de revalorisation salariales. La possibilité légale de voir coexister plusieurs conventions collectives au sein d'une même branche offre la possibilité aux principaux acteurs économiques de ce secteur de négocier un nouvel accord collectif national dans lequel ils auront un poids prépondérant. Dans ce cadre, il n'est donc pas dans leur intérêt de négocier des revalorisations salariales ni d'ailleurs de respecter les temporalités de renégociation. Mais lorsqu'ils y sont contraints – notamment en période de forte inflation – se met en place un jeu à la fois subtil et complexe de vases communiquant, où les augmentations collectives consenties sont compensées localement par des stratégies de modération salariale. A cet égard, l'extrait d'entretien suivant, réalisé auprès d'un délégué syndical de groupe de grande distribution français HYPER, met en lumière ces mécanismes :

> « *En Italie, nous avons le problème de la multiplication des contrats* [conventions collectives nationales]. […]. *Nous avons des entreprises qui opèrent dans notre secteur* [grande distribution] *mais qui relèvent de contrats différents. Il y a quatre contrats dans notre secteur d'activité. Pourquoi ? Parce que les entreprises voulaient se faire un contrat sur-mesure.* […] *c'est évident que c'est un jeu compliqué.* […]. *Pour les employeurs, la négociation d'entreprise n'est pas une opportunité. Ils la voient seulement comme un coût. Et lorsqu'ils doivent revaloriser le contrat national, ils essayent de récupérer sur la négociation d'entreprise.* […]. *Chez nous, ils ont dénoncé deux fois les accords négociés au niveau du groupe, on fait une fatigue énorme pour ouvrir la table des négociations, les nouveaux embauchés arrivent avec des contrats moins avantageux, etc.*. […]. *Syndicalement, nous avons proposé une plateforme commune aux quatre négociations nationales pour éviter le dumping.* […]. *Bien sûr*

qu'il y a un problème de pouvoir d'achat. Mais c'est le chat qui se mort la queue. Les salaires n'augmentant pas et les clients ont toujours moins d'argent. L'entreprise se lamente que les personnes dépensent peu. Mais si tu ne renouvelles pas les contrats [collectifs nationaux]*, tu contribues à augmenter les inégalités. Au final, tu autoalimentes le mécanisme à l'intérieur d'une question salariale plus générale. En Italie on a des contrats qui sont en dessous du seuil de décence et qui pose la question des travailleurs pauvres* » (délégué syndical Cgil, HYPER).

Les stratégies déployées localement par les directions peuvent se traduire par un refus pur et simple de négocier, par un aménagement des paramètres de calcul des rémunérations accessoires ou par l'usage des formes atypiques d'emploi. Dans d'autres cas, des systèmes de prime peuvent être négociés mais se configurent en pratique davantage comme une forme d'avance sur les futures augmentations prévues par les conventions collectives plutôt que comme des progressions salariales au sens strict du terme.

« *Nous avons signé un accord pour le versement d'une prime* […] *qui prévoit l'absorption des « superminimi ». C'est-à-dire ?* […]. *Si tu as bien fait ton travail, l'entreprise vous récompense. Elle vous donne une prime individuelle de 100 euros « absorbables ».* […]. *Qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire que chaque augmentation contractuelle dans le contrat national, je ne sais pas … l'année prochaine, le contrat national prévoit une augmentation de 25 euros bruts par an. Ce n'est pas que vous verrez ces 25 euros sur votre bulletin de salaire. Ils seront déduits de la prime que vous avez reçu. Ce sont les « superminimi absorbables », donc vous ne verrez jamais d'augmentation de salaire. Cela vous parait normal ? Il* [la direction] *nous a fait signer un accord pour ne pas récompenser les gens par la suite. L'entreprise se moque des délégués et des syndicats* » (Délégué syndical Uil, ELECTROTECH).

D'une manière plus générale, l'analyse des entretiens donne à voir un paradoxe autour de la négociation décentralisée. Présentée comme un outil de modernisation des relations sociales par les laudateurs des réformes du travail, elle semble davantage fonctionner comme un mécanisme subtil de contrôle patronal sur les rémunérations. C'est en tout cas ce qui s'impose lorsque l'on observe l'articulation des différents niveaux de la négociation et leurs effets réels sur les dynamiques salariales. Le plaidoyer en faveur de la négociation d'entreprise repose largement sur un argumentaire d'autonomisation du dialogue social qui parait pourtant largement détourné dans la pratique.

« *La négociation décentralisée sert d'un côté à mieux cerner les besoins spécifiques des différentes entreprises, ce qui est pour moi essentiel, et, d'un autre côté, à faire ressortir ce qui est l'âme d'une entreprise.* […]. *La négociation nationale regroupe des*

entreprises comme la mienne, donc des supermarchés, qui sont aussi présents sur tout le territoire national. Ce sont des réalités différentes de FOOD qui est présente seulement au nord de l'Italie. […]. *La négociation d'entreprise sert à considérer cela, à entrer dans le détail des nécessités et des exigences de chaque entreprise* » (délégué syndical Uil, FOOD).

Ce qui est en jeu pour le délégué interrogé, c'est la capacité des acteurs locaux à trouver des solutions de compromis adaptées aux spécificités sectorielles, productives ou géographiques des entreprises. Ce discours, largement inspiré par des éléments de langage des promoteurs des réformes du travail, est sous-tendu par l'idée d'un dialogue social équilibré qui favorise la traduction en actes d'une relation gagnant-gagnant pour les salariés et les employeurs. Mais cet horizon d'émancipation reste très théorique. La réalité des pratiques du dialogue social donne surtout à voir des directions faire usage de cette flexibilité normative pour imposer leurs propres logiques gestionnaires.

« *Le contrat national* [la convention collective] *ne peut pas prendre en compte toutes les facettes des entreprises, parce que les entreprises sont toutes différentes.* […]. *Je voudrais vraiment négocier avec mon entreprise parce que je connais la réalité. Mais quand on va à Rome pour discuter* [à l'échelle du groupe], qu'est-ce que l'on rapporte à la maison ? *On rapporte peu de choses et souvent ça ne coïncide pas avec notre réalité* [les problématiques locales] » (Délégué syndical Uil, ELECTROTECH).

Ce constat d'échec, s'il témoigne d'une inadéquation technique du système de négociation, fait aussi état d'une volonté patronale de captation du processus de négociation décentralisée. L'analyse des pratiques montre ainsi que l'architecture du système des relations professionnelles comme l'autonomie formelle conférée à la négociation d'entreprise se transforme souvent en un instrument de fragilisation des garanties collectives.

« *Je crois qu'il y a véritablement une tendance politique à ne plus vouloir renouveler les contrats* [collectifs] *nationaux. J'ai vraiment la sensation qu'il y a un dessein politique de la part des entreprises* […] *pour arriver à une négociation différente.* […]. *Les grands groupes veulent leur propre contrat collectif et sortir de la négociation nationale.* […]. *Mon hypothèse est qu'ils veulent tellement affaiblir le contrat collectif national qu'à la fin on se dira qu'il est plus convenable de négocier au niveau de l'entreprise.* […]. *Dans notre cas, la convention collective est arrivée à terme il y a trois ans. La dernière fois, on avait fait un accord qui devait durer deux ans et là, en sont passés trois, c'est tout le temps comme ça.* […]. *Ça ne peut pas être un hasard qu'en Italie des dizaines de contrats collectifs nationaux ne se renouvellent pas.* […]. *Notre*

contrat à six ans … je ne crois pas aux coïncidences. […]. *Ça fait 3 ans que je prends seulement une petite partie d'augmentation au titre de la vacance contractuelle. Je dois prendre 30 euros d'indemnité. Vous comprenez, ce système pour l'entreprise est formidable, c'est-à-dire qu'elle te donne 30 euros au lieu des augmentations, peut être 100 euros, qui auraient été obtenues.* […]. *Et l'argument ne peut pas être que les organisations syndicales demandent toujours la lune parce que si je reprends le dernier avenant, je n'arrive même pas à 80 euros bruts. C'est ça la lune ?* […]. *De la négociation d'entreprise franchement on ne peut pas attendre grand-chose.* […]. *L'entreprise commence toujours par expliquer que le moment n'est pas le bon, on ne peut pas, etc. et tu comprends que l'on ne peut négocier que les miettes* […] *et même pour les miettes, la force syndicale est déterminante* » (Délégué syndical Cgil, GROS).

L'architecture du paysage conventionnel, l'absence de cadre contraignant comme l'usage patronal qui consiste à déroger de manière récurrente au calendrier des négociations nationales permet aux employeurs d'afficher un respect formel du dialogue social tout en vidant progressivement la négociation collective de sa substance. Il en ressort une forme d'instrumentalisation de la négociation qui repose à la fois sur un contournement des cadres nationaux et une négociation d'entreprise dans laquelle l'adaptation aux réalités locales légitime le recul des revendications collectives. Le système des rémunérations variables et des *superminimi* absorbables – déjà évoqués plus avant – illustrent la captation patronale de la négociation décentralisée. Ce mécanisme comptable permet aux directions d'annuler (ou plutôt de non répercuter) tout ou partie des progressions salariales consenties au niveau national. Comme le souligne le délégué de l'entreprise NUMERICTECH : « *Ce qu'ils te donnent d'un côté, ils te le prennent de l'autre* ». Le caractère diffus d'une telle pratique montre que la négociation d'entreprise sert davantage à contrôler l'évolution des rémunérations qu'à les améliorer. En dehors de ces situations précises, négocier dans l'entreprise, et plus encore les salaires, parait être une problématique insoluble.

« *Négocier les salaires, c'est inimaginable*. […]. *Nous avons un peu plus de force maintenant* [de force syndicale sur le site] *et en effet, nous sommes les seuls à faire grève … pour nous. Mais si on le fait c'est pour ce qu'ils nous imposent sur l'organisation du travail, sur les congés, les horaires, sur comment ils utilisent la flexibilité, ces choses-là.* […]. *Là-dessus on a pu négocier. Mais sans grève, ils ne voudraient même pas discuter de ça* » (Délégué syndical Cgil, SPORT).

Le témoignage du délégué du groupe TECHNOLOGY souligne le dilemme auquel sont confrontés les acteurs syndicaux, entre la reconnaissance de l'importance stratégique de la négociation d'entreprise et sa dépendance aux rapports de force locaux.

> « *Je crois que la négociation d'entreprise est un instrument essentiel pour pouvoir améliorer la vie des travailleurs.* […]. *A partir du moment où les entreprises disent non, ça devient très compliqué*. […]. *Pour ce qui concerne la partie salariale, il serait préférable de la négocier au niveau national.* […]. *Chez nous, on négocie et par chance des accords plus favorables que les accords nationaux, mais ce n'est possible que si dans l'entreprise nous avons la force nécessaire. Il est fondamental que dans toutes les entreprises où il y a cette force, qui sont surtout les plus grandes, soient menées des négociations.* […]. *Puis, à partir de là, on pourra demander d'intégrer certaines conquêtes dans le contrat national pour conquérir de nouveaux droits aussi dans les petites entreprises où il n'y a pas la force ou la possibilité de négocier* » (Délégué syndical Cgil, TECHNOLOGY).

La nostalgie d'un temps révolu – où les conquis syndicaux locaux finissaient par bénéficier à l'ensemble de la classe ouvrière – contraste avec les transformations du monde du travail et le constat d'une fracture entre les salariés.

> *« Le syndicat sur les lieux de travail doit être fort, il doit être très fort.* […] *malheureusement ça devient toujours plus compliqué.* […]. *Je vois la différence énorme qu'il y a entre les ouvriers et les employés. Les ouvriers savent encore que même si on a un « bon patron », il reste toujours un patron, ils savent encore faire grève, savent prendre position. Les employés sont davantage dans une optique individuelle.* […]. *Le smart working empire les choses parce que c'est chacun chez soi.* […]. *Le monde du travail est divisé avec la difficulté derrière d'aller négocier pour tous* » (Délégué syndical Cgil, TECHNOLOGY).

Si les mutations organisationnelles (télétravail, individualisation des tâches, recours à une main-d'œuvre temporaire, etc.) concourent à cette fragmentation et par-delà aux difficultés de mobilisation collective, les problématiques de pouvoir d'achat – soulevées par l'ensemble des délégués interrogés – auxquelles sont confrontés les salariés contribuent aussi à ce délitement en générant des formes de repli individuel qui amoindrissent les capacités d'engagement et de revendications collectives.

> « *J'ai un emprunt à rembourser, j'ai des factures, j'ai des difficultés à m'en sortir avec tout ça. Beaucoup autour de moi sont dans cette situation et doivent gérer leurs difficultés au quotidien. C'est difficile dans ces conditions de s'engager syndicalement* » (délégué syndical Cgil, LOW-COST).

Ce repli sur les difficultés individuelles n'est pas qu'un simple effet du contexte économique. Il traduit une transformation anthropologique du rapport au travail où les logiques de « survie »

individuelle l'emportent sur les solidarités collectives : « *il sera toujours plus compliqué de convaincre les travailleurs que la voie à suivre est celle du collectif* […]. *Si on continue comme ça, dans quelques années, ce sera à la limite de l'impossible* » (ELEVATION). En d'autres termes, la fragmentation des statuts, la diversification des conditions de travail comme les effets de la stagnation des salaires sapent progressivement les bases matérielles de l'action syndicale.

2.4. Les enjeux du *welfare* d'entreprise : entre substitut des progressions salariales et transformation du rapport salarial

Comme nous l'avons mis en lumière plus avant dans ce rapport, la multiplication des dispositifs de *welfare* d'entreprise s'entrecroise avec la question salariale. Ces mesures participent d'une reconfiguration des relations professionnelles en ce qu'elles contribuent à la transformation du rapport salarial. Aussi et compte tenu de leur importance, une partie des entretiens leur a été consacré dans un discours plus général sur les salaires.

2.4.1. Le welfare d'entreprise : un révélateur des transformations contemporaines du salariat

Il ressort de nos observations que si ces éléments de compensation indirecte sont globalement appréciés par les délégués qui y voient un « *complément qui peut être utile* », ils représentent aussi une forme de basculement dans la gestion des rémunérations. Leur diffusion montre comment le dialogue social s'est peu à peu déporté, passant d'une focalisation sur les rémunérations à la construction de mécanismes de *welfare*, au demeurant de plus en plus complexes. Plus globalement, le succès de ces instruments s'inscrit dans une dynamique marquée par la convergence de plusieurs mouvements à la fois endogènes et exogènes aux entreprises. D'abord, les incitations fiscales à la construction de ces dispositifs ont créé un effet de distorsion entre salaires et avantages en nature, rendant ces derniers économiquement plus avantageux pour les directions. Ensuite, le contexte de stagnation des salaires ajouté à la complexification des besoins sociaux rend désirable ces offres de services à une majorité de salariés confrontés à des problématiques socio-économiques (en termes de protection sociale, de gardes d'enfants, de mobilités, etc.). Enfin, la mobilisation de ces dispositifs permet aux directions de poursuivre au moins trois objectifs : contourner la question salariale et sa négociation, échapper au versement direct d'éléments accessoires de rémunération en les transférant vers des prestations de *welfare* et susciter engagement et adhésion à l'entreprise.

En d'autres termes, le *welfare* d'entreprise se configure avant tout comme un instrument patronal qui permet d'adapter les politiques salariales et la gestion de la main-d'œuvre au champ de contraintes des entreprises. En s'appuyant sur ces dispositifs flexibles et réversibles (Supiot, 2001), les directions choisissent d'attribuer discrétionnairement ce qui apparait comme des avantages para-salariaux au détriment des progressions salariales. Concrètement, la substitution s'opère lorsque l'entreprise refuse les augmentations de salaires tout en proposant des éléments de *welfare*. Mais ce faisant, elle ne se contente pas d'opposer deux modalités « techniques » de reconnaissance du travail. Elle déplace le dialogue social vers un espace où la maîtrise patronale est totale sur les paramètres essentiels que sont la nature des avantages proposés, la définition des conditions d'accès comme les modalités de leur mise en œuvre. En conséquence, les « *plateformes de welfare* » se configurent comme des dispositifs de pouvoir qui participent d'une recomposition des termes de l'échange salarial. A l'image du cheval de Troie introduit dans la cité du même nom, le *welfare* se présente comme une promesse de bien-être et de sécurité offerte aux salariés. Pourtant, derrière ses atours, il introduit subtilement une reconfiguration des rapports de travail caractérisée par un recul des droits collectifs et une privatisation progressive des droits sociaux au bénéfice des seuls employeurs. Mais cette dynamique dépasse le seul contexte italien. Elle s'inscrit dans les mutations plus globales du capitalisme contemporain dont elle est l'une des manifestations et qui voit les protections collectives s'affaiblir face à des solutions individualisées, où les formes de solidarité collectives reculent face aux stratégies des entreprises et où la stabilité des salaires directs s'efface devant une superposition d'avantages variables et/ou conditionnels.

A partir de l'analyse des entretiens, il nous est possible d'identifier au moins trois mécanismes sous-jacents à la reconfiguration de l'échange salarial. Le premier tient à la logique fiscale et sociale inhérente à ces dispositifs. Le régime d'exonération institué pour inciter à la diffusion du *welfare* d'entreprise produit au moins deux effets. D'une part, il rend ces mesures moins « coûteuses » pour les entreprises que des augmentations de salaires classiques. D'autre part, il influe sur la perception des salariés en leur donnant l'illusion d'être économiquement plus avantageuses.

> « *Le problème c'est toujours les taxes. Si je te donne 700 euros en welfare, se sont 700 euros. Si je te les donne en augmentation de salaire, tu as 27,34% qui part en taxes, donc ça devient beaucoup moins* » (Délégué syndical Cgil, TECHNOLOGY).

Il y a donc une asymétrie dans la valeur perçue (et non réelle) entre les éléments de salaire et les prestations para-salariales. Cet écart explique à la fois la volonté des directions de recourir à ces dispositifs et l'acceptation des salariés - selon les situations d'entreprise – de voir tout ou partie des rémunérations accessoires déporté vers ces mesures.

> « *Mais quel est le problème si ces primes* [de résultats dans le cas présent] *se transforment en welfare ?* […]. *Ceux qui ont des enfants réussissent à acheter des livres ou à payer des sorties scolaires* […]. *Moi par exemple, je les mets dans un fonds de pension complémentaire pour assurer ma retraite, si je pars un jour en retraite* » (Délégué syndical Cgil, TECHNOLOGY).

Cet exemple est emblématique d'une dynamique qui voit une partie des salariés adhérer à ces systèmes, c'est-à-dire légitimer la politique de l'entreprise (lorsque cela est imposé par l'employeur) ou choisir de renoncer à percevoir, sous forme monétaire, des éléments de salaire pour les consacrer au *welfare* (lorsque cette possibilité existe).

> « *Depuis la dernière négociation sur les salaires* [2020]*, le welfare était l'unique voie possible. L'entreprise nous avait dit : si vous voulez de l'argent en plus, l'unique solution est celle de la plateforme d'entreprise, sinon nous en restons là* » (délégué syndical Cgil, ELEVATION).

Mais dans un cas comme dans l'autre, le déploiement de ce système entretient la stagnation des salaires en même temps qu'il attaque les droits sociaux car les sommes allouées échappent à la cotisation. Autrement dit, l'extension de ces dispositifs affaiblit le système de protection sociale en le privant d'une partie de ses ressources. Des ressources en revanche captées par des systèmes privés de services divers ou de prévoyances complémentaires par définition très hétérogènes et inégalitaires.

L'architecture institutionnelle des relations professionnelles modelée par plus de trois décennies de réformes du travail se donne à voir comme une pure construction politique qui favorise structurellement les salaires indirects aux salaires directs. Mais les pratiques de *welfare* vont plus loin en substituant aux salaires indirects des prestations para-salariales qui modifient encore davantage la nature et le contenu de la relation d'emploi.

Le second mécanisme de transformation de l'échange salarial réside dans la flexibilité de ces dispositifs. Une souplesse qui tient à l'opacité des modalités d'attribution des prestations et qui permet aux directions d'adapter leur offre de service en fonction de leurs stratégies ou de leurs résultats au prix d'une précarisation invisible de ces droits accessoires : « *On ne comprend pas bien le critère qu'ils utilisent … il semble qu'il s'agisse d'un critère un peu arbitraire* » (HYPER). A la différence des grilles salariales traditionnelles, négociées collectivement et stables, les mesures de *welfare* se configurent comme des régimes de faveur soumis à l'arbitraire patronal, intrinsèquement flexibles, dans le montant, la nature et les conditions d'accès aux prestations.

Le troisième et dernier élément de transformation renvoie justement à la conformation de ces dispositifs. Présentés comme des innovations sociales et/ou des formes de reconnaissance de l'engagement des salariés, les services accessibles au titre du *welfare* servent surtout à masquer la compression des coûts salariaux. Mais ils participent aussi de la construction d'une représentation de « bienveillance » de l'employeur qui occulte un rapport de force déséquilibré dans lequel les travailleurs sont invités (ou contraints) à accepter des compensations symboliques en lieu et place de véritables revalorisations salariales.

La combinaison de ces trois processus conduit à une réduction de la part fixe des rémunérations tout en donnant le sentiment d'accorder des avantages sociaux en transférant sur les salariés la responsabilité de choisir leurs prestations dans un catalogue souvent inadapté à leurs besoins réels.

> « *Si tu décides d'adhérer au welfare d'entreprise, la prime [de résultat] va directement dans le welfare*. […] *Assez peu ont adhéré à ce welfare parce que, de fait, il y a beaucoup de choses qui ne servent pas, c'est-à-dire des choses futiles, non essentielles comme l'accès à des centres de bien-être.* […]. *Qu'est-ce que je m'en fais ? Il y a aussi des bons carburants, des choses de ce type, qui peuvent peut-être intéresser seulement quelques personnes.* […]. *La plupart préfère prendre la prime sur la fiche de paye parce qu'avec les salaires qui ne progressent pas et les difficultés économiques de tous les jours, au moins tu peux dépenser cette somme pour quelque chose d'utile* » (Délégué syndical Cgil, SPORT).

La transformation du rapport salarial à l'œuvre ne se limite pas à une simple modification des modalités de rétribution. Elle entraîne une redéfinition de la valeur même du travail, de plus en en plus éclatée entre différentes formes de contreparties. Une évolution qui s'accompagne d'une fragmentation des solidarités professionnelles et du sens des protections sociales au travail.

2.4.2. Des dispositifs de fragmentation des solidarités professionnelles

On le sait, les réformes du travail comme les politiques managériales ont favorisé une individualisation croissante des rapports au travail et, par-delà, une dissolution progressive des solidarités professionnelles traditionnelles, substituées par des représentations collectives instrumentalisées – esprit d'équipe, culture d'entreprise ou performance partagée -, qui sous couvert de cohésion, tendent à éclipser les rapports de production en naturalisant les exigences productives des entreprises. Les plateformes de *welfare* relèvent de cette dynamique en instaurant des lignes de fractures au sein des collectifs de travail, visibles à travers le prisme générationnel et l'éclatement des formes de protection sociale mais aussi en impactant les stratégies syndicales.

L'analyse de nos observations montre en effet que les dispositifs de *welfare* donnent à voir des usages différenciés selon l'âge et la situation familiale des salariés. Concrètement - et schématiquement -, si les parents d'enfants en bas âges peuvent trouver un intérêt concret à des mesures d'aide à la garde d'enfants par exemple, ce n'est pas le cas des salariés plus âgés ni des salariés les plus jeunes qui peuvent se voir obligés de recourir à des services inadaptés à leurs besoins.

> « *Ceux qui ont des enfants réussissent à l'utiliser. A l'inverse, pour les célibataires ou les jeunes, il est parfois difficile de dépenser cet argent. Pour un jeune, ça n'a pas beaucoup de sens de consacrer le welfare à un fonds de pension* » (Délégué syndical Cgil, TECHNOLOGY).

Mais au-delà de la diversité des besoins des uns et des autres et de la capacité de ces dispositifs à y répondre, la ligne de partage générationnelle qui se dessine à travers les prestations para-salariales lézarde les solidarités intergénérationnelles au travail. La question de l'inégale utilité des mesures rejoint celle de la satisfaction d'intérêts purement individuels. Concrètement, la fracture générationnelle semble se doubler d'une fracture socio-économique particulièrement visible pour les salariés qui se situent en bas de la hiérarchie salariale.

> « *Il y a des services qui peuvent être utiles. Les livres pour les enfants qui vont à l'école par exemple. Mais il manque ce qui sert vraiment aux travailleurs. En ce moment, avec le prix des carburants qui s'envole, avec l'augmentation des prix au supermarché, ce sont des problématiques auxquelles sont confrontés les travailleurs. Des bons carburants, des bons d'achat, c'est ça le welfare qui sert aux travailleurs qui gagnent 1.300 ou 1.500 euros par mois. On a une convention avec Gucci, des réductions pour acheter des pulls qui coûtent 250 euros ! J'ai envie de dire, on s'en fout* » (délégué syndical Cgil, GROS).

Parallèlement, le déploiement de ces services renforce une individualisation des protections sociales - « *c'est un choix strictement individuel qui peut apporter de gros avantages* » (NUMERICTECH) – qui marque une rupture avec les logiques collectives qui prévalaient jusqu'alors. Ce système de choix individualisé finit par faire de chaque individu le gestionnaire de ses propres prestations, à l'image de l'agent économique rationnel et parfaitement informé qui cherche à maximiser son utilité. Ce mouvement s'accompagne d'une forme de sectorisation des protections. Nos matériaux d'enquête font état de différences significatives d'un secteur d'activité à l'autre. Pour prendre les exemples diamétralement opposés de NUMERICTECH et de HYPER, un salarié dans un grand groupe technologique, où le dispositif est négocié, et un employé dans un groupe mondial de la grande distribution, où il est imposé, se trouvent

confrontés à deux systèmes de protection aux antipodes l'un de l'autre. En d'autres termes, les politiques de *welfare* d'entreprise accentuent un glissement déjà débuté d'un système fondé sur des droits collectifs et universels à un assemblage de solutions individualisées. Par extension, on peut considérer qu'une telle approche remet en question les acquis sociaux construits sur l'idée que certains risques doivent être couverts collectivement car ils concernent tous les travailleurs à différents moments de leur vie professionnelle.

L'importance prise par la thématique du *welfare* dans le dialogue social oblige l'acteur syndical à reconfigurer son action. L'analyse des entretiens montre diverses stratégies qui reflètent les tensions et les enjeux qui entourent ces dispositifs.

D'abord, une stratégie d'engagement destinée à se saisir de cet objet pour tenter d'en influencer l'orientation et les contenus. Cette posture vise à s'imposer dans la gestion de ces mécanismes pour en exploiter les possibilités. Dans le cas de GROS par exemple, les délégués, forts de leur capacité de mobilisation collective, ont ainsi réussi à obtenir la création d'une instance de cogestion : « *Nous avons obtenu la construction d'une commission paritaire afin de pouvoir influer sur les contenus du welfare.* […] *un moyen de peser sur la direction dans le choix des services* ». Si le discours se veut critique, il traduit cependant une acceptation, voire une normalisation, de ces mesures. Ici, l'action syndicale est sous-tendue par la volonté de trouver et d'exploiter des marges de manœuvre au profit des salariés. Néanmoins, cette approche n'est pas exempte d'un risque d'enfermement dans une logique gestionnaire qui limiterait les possibilités de remise en cause du transfert des augmentations salariales vers le *welfare*.

A l'opposé, d'autres délégués ont fait le choix d'adopter une posture d'opposition en dénonçant une dérive idéologique soutenue à laquelle participent les organisations syndicales. Mais refuser tout en bloc est une stratégie inopérante dans la mesure où c'est à l'entreprise que revient la décision de créer (ou non) une plateforme. En conséquence, dans ces situations, l'action des délégués se résume le plus souvent à des tentatives destinées à rendre non systématique l'allocation d'éléments de salaires à ces dispositifs, c'est-à-dire de créer les conditions pour que les salariés puissent choisir si percevoir ces salaires accessoires sous forme monétaire ou sous forme de prestations.

> « *La seule chose que peut faire un délégué c'est de dire, chère entreprise, tu dois faire en sorte que les travailleurs puissent choisir de manière autonome s'ils veulent ce welfare ou s'ils veulent que leurs primes soient versées sur leur fiche de paye.* […]. *Malheureusement désormais le syndicalisme en Italie a misé beaucoup trop sur ce welfare. Désormais tout est mis sur ces plateformes, ton argent, ton salaire et même*

l'utilisation que tu vas en faire est dictée par la direction qui a choisi les compagnies, les entreprises, etc. » (Délégué syndical Uil, ELECTROTECH).

L'engouement pour les dispositifs de *welfare* masquerait ainsi un renoncement programmé à la lutte pour les augmentations salariales directes. Plus largement, la question est ici de savoir si les organisations syndicales, en se focalisant sur l'amélioration et/ou la gestion de ces mesures, ne contribuent pas à entretenir un système de substitution des droits collectifs par des compensations individualisées.

Enfin, une troisième approche se dégage qui tente de concilier un engagement sur le terrain du *welfare* et une volonté syndicale de s'approprier des dispositifs existants pour contraster la stratégie patronale. Cette démarche n'a été observée que dans une seule entreprise de notre échantillon (NUMERICTECH). Elle vise à investir les mesures mises en place par l'entreprise pour renforcer le pouvoir des salariés. Concrètement, l'action des délégués consiste à former les travailleurs sur les rouages de mécanismes complexes pour les inciter à optimiser leurs avantages. L'exemple le plus éclairant est celui du fonds *Cometa*[118], un dispositif de retraite complémentaire, auquel les délégués invitent à cotiser pour permettre aux salariés de bénéficier de contributions patronales qui autrement ne seraient pas versées. Autrement dit, il s'agit de transformer un dispositif patronal en instrument d'émancipation financière.

« *La première chose que je leur dis* [aux salariés] *c'est de verser au fonds Cometa, parce qu'ils y gagnent.* […]. *On a dû prendre le temps de comprendre et de leur expliquer* […]. *Le groupe a tout intérêt à ce que ces dispositifs soient peu ou pas utilisés parce que les travailleurs ont peur ou ne savent pas comment ça fonctionne ou ont d'autres priorités.* […]. *A plusieurs reprises la direction m'a demandé d'arrêter de faire du prosélytisme parce que ça leur coûte trop cher* » (Délégué syndical UIL, NUMERICTECH).

En d'autres termes, il s'agit de rechercher et d'exploiter des marges de manœuvre dans des dispositifs voulus et contrôlés par l'entreprise pour en faire des instruments de conscientisation et de mobilisation détournée. Néanmoins cette démarche trouve ses limites car elle conduit au report d'une partie du salaire vers la retraite tout en contribuant à l'individualisation de la protection sociale.

[118] Né d'accords entre organisations syndicales et patronat de la métallurgie, le fonds *Cometa* peut être assimilé au Perco en France. Ce fonds est alimenté par des versements volontaires des salariés (dans la limite d'un plafond) et abondé par l'employeur (à hauteur de 30% dans le cas de NUMERICTECH). L'État complète le dispositif par des avantages fiscaux.

Par-delà cette tentative de modélisation des stratégies syndicales, les relations sociales autour du *welfare* s'inscrivent dans un contexte plus large de recomposition des rapports de force sur les lieux de travail. Le contournement des instances syndicales - dénoncé à plusieurs reprises – illustre la manière dont ces dispositifs permettent aux directions de déplacer la négociation hors des cadres traditionnels du dialogue social. Mais, l'examen des dispositifs de *welfare* donne à voir les signes d'une mutation plus profonde, qui dépasse leur simple dimension instrumentale pour toucher les fondements symboliques et sociaux de la relation de travail. La diffusion des prestations para-salariales comme celles des rémunérations indirectes conditionnées modifient la perception de la valeur du travail tandis que les droits salariaux sont de plus en plus individualisés. Dès lors, ce qui est en jeu, ce sont les représentations et les pratiques liées au travail, la manière dont les individus et les collectifs construisent leur rapport au travail dans ses dimensions matérielles et symboliques. L'expérience italienne du *welfare* montre ainsi que derrière les questions techniques ou prétendument novatrice de ces dispositifs se joue une partie capitale qui est celle de la place du travail et de sa reconnaissance.

3. Le serpent de mer du salaire minimum

L'Italie est l'un des rares pays européens à ne pas disposer de salaire minimum légal. Dans ce contexte, la question salariale est largement dépendante de la négociation collective. Comme nous l'avons montré dans le paragraphe consacré à la dynamique des salaires, les secteurs traditionnels (métallurgie, chimie, mécanique, etc.) connaissent des progressions salariales, modestes au regard de l'inflation mais réelles. Il en va différemment dans d'autres branches d'activité où la faible syndicalisation et le niveau de précarité de l'emploi limitent l'évolution des salaires. Au moment où l'Union européenne encourage l'instauration de mécanismes de minima salariaux décents, le débat en Italie reste polarisé entre les partisans d'une régulation nationale et ceux qui craignent qu'elle ne conduise à un affaiblissement du dialogue social et à un nivellement par le bas des salaires. Si ce paragraphe ne prétend pas à l'exhaustivité, il se propose néanmoins d'apporter un regard sur les enjeux liés à la possibilité d'un salaire minimum.

3.1. Le salaire minimum : une forme de protection jugée nécessaire pour les travailleurs précaires

L'évocation d'un possible salaire minimum légal est souvent perçue par les délégués interrogés comme la possibilité d'un rempart contre l'exploitation salariale de ceux qui se situent dans les zones grises du salariat.

> « *Ce serait une belle chose le salaire minimum. Malheureusement, en Italie, il y a des lois qui permettent d'exploiter les personnes. Il suffit qu'un accord reconnu soit conclu, qui n'est pas un contrat national, pour qu'il soit appliqué. Ça donne lieu à des salaires bas, parfois vraiment ridicules, on parle de 3 ou 4 euros de l'heure.* […]. *Il y a des réalités locales où on signe un accord et où on a des travailleurs sous-payés, réellement exploités de manière indigne … mais ces personnes doivent aussi vivre, non ?* » (Délégué syndical Uil, NUMERICTECH).

Ces situations de sous-rémunération qui échappent aux protections conventionnelles se retrouvent principalement dans certains secteurs tels que l'agriculture saisonnière, la logistique, le commerce ou la petite restauration par exemple et viennent s'ajouter aux relations de travail informelles. La dynamique de cette exploitation repose sur trois éléments imbriqués qui alimentent le cercle vicieux de la pauvreté laborieuse. Premièrement, la fragmentation des statuts d'emploi qui permet aux employeurs de contourner les grilles salariales par un recours appuyé aux formes d'emploi atypiques. Deuxièmement, la configuration du cadre normatif (et des relations sociales) qui autorise la conclusion d'accords nationaux « pirates » et d'accords dérogatoires locaux. Troisièmement, la précarité économique qui conduit un certain nombre de travailleurs à accepter ces conditions de travail faute d'alternative.

> « *Je pense que ce serait une excellente chose car beaucoup de personnes travaillent pour des salaires défiants toutes concurrences, extrêmement bas. On ne peut pas travailler pour des salaires qui ne permettent même pas de vivre décemment. On parle beaucoup de la restauration, de l'agriculture, etc., on parle de beaucoup de secteurs où les personnes prennent 5 à 6 euros de l'heure. Sincèrement, on est sous le seuil de la décence. Je pense que s'il y avait un salaire minimum garanti, décent, pas pour s'enrichir mais pour simplement pouvoir vivre, beaucoup de problèmes seraient réglés* » (délégué syndical Cgil, ENERGIE).

Le salaire minimum se présenterait ainsi comme un instrument de régulation du marché du travail capable à la fois d'établir un plancher minimum susceptible de mettre « *un frein à certaines situations vraiment indécentes* » (SPORT) et de conduire à une revalorisation des emplois les moins qualifiés (ou les plus précarisés) en réduisant l'écart avec les salaires

conventionnels aujourd'hui parfois deux à trois fois supérieurs dans certains secteurs d'activité. Ce faisant, il permettrait de limiter le phénomène des travailleurs pauvres dont le nombre est aujourd'hui estimé à un million[119], dont près de 90% gagnent moins de 8 euros de l'heure. Selon les données officielles, 5,3% des salariés à temps plein percevaient en 2022 des rémunérations inférieures au seuil de pauvreté absolue (fixé à 620 euros mensuel par l'Istat pour une personne seule en 2023). Le phénomène, en augmentation de 23% entre 2019 et 2022, est directement corrélé à la stagnation des salaires face à l'inflation. Il est particulièrement visible dans les secteurs dits à faible productivité comme l'agriculture (18,2% de travailleurs pauvres), les services à domicile (14,7%) et l'hôtellerie-restauration (12,3%). Les catégories les plus vulnérables sont respectivement les populations non-natives (23,4%), les jeunes de moins de 34 ans (7,9%) et les femmes (6,1%). Outre la faible dynamique des salaires, les autres facteurs explicatifs tiennent à la prolifération des faux temps partiels qui voit 38% des travailleurs pauvres déclarer un horaire réduit tout en travaillant à temps complet sans compensation salariale, l'érosion des protections conventionnelles (moins de 30% des travailleurs pauvres sont couverts par des accords collectifs) et l'usage des contrats temporaires ou intermittents qui concerne 62% des travailleurs pauvres.

> « *Pour moi ce serait un point de départ, non un point d'arrivée parce qu'en tant qu'organisations syndicales, nous sommes en train de négocier au niveau de la branche du commerce pour le renouvellement de la convention collective. Mais nous sommes confrontés à une difficulté majeure de communication avec les associations patronales qui ne tiennent aucun compte de nos propositions.* […]. *En premier lieu sur la question salariale, parce qu'évidemment* […] *avec l'inflation que l'on connaît, il est désormais insoutenable de vivre avec des salaires aussi bas, qui n'ont pas été révisés depuis 2019.* […]. *Ensuite, il y a d'autres choses qui sont les congés parentaux et l'extrême flexibilité demandée par les employeurs. Pour ces typologies de travail, des limites doivent être mises, c'est urgent et nécessaire. Mais je le répète, nous avons en face de nous des associations patronales qui ne veulent rien entendre, qui ne veulent pas de dialogue ouvert et constructif* » (*Secrétaire territorial de la CGIL*).

Indépendamment de l'appréciation des délégués, « *l'insoutenabilité* » des conditions salariales actuelles constitue un fondement empirique aux revendications sur l'instauration de *minima* salariaux.

[119] Rapport 2023 de l'observatoire du travail de l'Institut National de la Prévoyance Sociale.

3.2. Un instrument d'ajustement des salaires sur l'inflation

Le décalage croissant entre les progressions salariales et l'évolution du coût de la vie constitue l'un des arguments les plus récurrents en faveur de l'instauration d'un salaire minimum. Les témoignages recueillis font état d'une inquiétude unanime face à l'érosion du pouvoir d'achat.

> « *La base salariale devrait être rénovée chaque année* […] *parce que le coût de la vie d'une personne est complètement différent aujourd'hui par rapport à l'année dernière ou il y a deux ans avec l'inflation qu'il y a aujourd'hui et qui continue d'augmenter* » (délégué syndical Cgil, LOW-COST).

La suppression de l'indexation des salaires (*scala mobile*) dans les années 1990 a privé le monde du travail de son principal mécanisme d'ajustement automatique : « *Depuis que l'échelle mobile n'existe plus, les salaires en Italie sont bloqués* » (HYPER). Ce constat, largement partagé par nos interlocuteurs, est confirmé par les données officielles. Aussi, l'instauration d'un salaire minimum est perçue comme un moyen d'enrayer la stagnation des salaires et du pouvoir d'achat. Mais pour certains, ce n'est pas le seul enjeu. Une telle réforme pourrait aussi permettre de rééquilibrer les rapports de force dans les négociations collectives. Ainsi, « *le salaire minimum pourrait créer un effet d'entraînement sur l'ensemble de la structure des salaires* » obligeant les partenaires sociaux à intégrer l'augmentation du coût de la vie dans les négociations, y compris et surtout dans les entreprises et secteurs d'activité où la présence syndicale est faible. Comparativement à la situation française où le SMIC a été revalorisé à sept reprises entre 2021 et 2023, l'Italie a dû faire face à une nouvelle phase de compression des salaires légèrement contrastée - à retardement qui plus est -, par la reprise de la négociation nationale et l'issue des négociations décentralisées essentiellement dans les secteurs industriels.

Mais la nécessité d'encadrer les salaires répond aussi à une autre urgence, celle de réduire une fracture salariale toujours plus marquée. Il ressort de nos investigations l'existence d'une profonde division dans le monde du travail qui va bien au-delà du traditionnel et trop souvent caricatural clivage Nord-Sud. Il s'agit de ce que le délégué de HYPER nomme la *guerra fra i poveri* qui voit des travailleurs précarisés s'opposer à d'autres catégories sociales tout aussi vulnérables plutôt que de s'unir contre les causes de leur précarité.

> « *Il m'est arrivé dans des assemblées de discuter avec des travailleurs qui étaient opposés au revenu de citoyenneté. On parle de travailleurs à temps partiel qui prennent 900 euros par mois et qui sont hostiles au fait que quelqu'un puisse prendre 500 euros pour vivre.* […]. *Il y un manque de solidarité, toujours plus important.* […]. *La négociation d'entreprise pour augmenter la partie accessoire du salaire, c'est une*

fable. […]. *Je suis favorable au salaire minimum et si ce n'est pas un salaire minimum garanti, même un revenu de base, je serai favorable.* […]. *Le syndicat aussi est titubant sur le salaire minimum.* […]. *La peur est qu'avec un salaire minimum fixé à, je ne sais pas moi, à 10 euros, alors tous les contrats qui ont un salaire horaire supérieur ne seront plus renouvelés. Mais ce n'est pas comme ça, c'est-à-dire qu'en Europe, les salaires n'ont pas été bloqués et nous sommes le seul pays à ne pas l'avoir. En Europe ça n'a pas bloqué la négociation.* […]. *Il faudrait repenser à un système qui lie les salaires à une forme de revalorisation automatique, sinon on n'y arrivera pas.* […]. *Les luttes sociales, oui, d'accord, mais jusqu'à un certain point et elles ne suffisent pas, aussi parce que les salariés ne suivent plus* » (Délégué syndical Cgil, HYPER).

Cette fragmentation des solidarités au travail s'inscrit dans un contexte plus large de segmentation du marché du travail. Schématiquement, le système actuel voit coexister deux segments distincts. D'un côté ceux qui relèvent de conventions collectives les plus protectrices, de l'autre, ceux qui évoluent dans des secteurs faiblement syndiqués où les rémunérations pratiquées sont nettement inférieures.

3.3. La crainte d'un affaiblissement de la négociation collective

L'impact potentiel de la mesure sur l'autonomie contractuelle apparait comme le principal argument des opposants à l'introduction d'un salaire minimum. Mais il ne s'agit pas là d'un simple argument technique quant plutôt d'une philosophie sociale ancrée à la fois dans l'histoire institutionnelle du pays et l'identité du mouvement syndical.

« *Je vois le salaire minimum comme le démantèlement du rôle des organisations syndicales. Je crois qu'il vaudrait mieux donner plus de valeur légale à la négociation, nationale et décentralisée. Si les conventions collectives sont renouvelées, nous n'avons pas besoin du salaire minimum. Je comprends que dans un moment comme ça où les entreprises signent des contrats pirates, où naissent de nouvelles professions qui n'existaient pas il y a dix ans, il faudrait faire comme l'ambulance qui arrive lorsque quelqu'un est à terre… oui c'est ça, arrive une ambulance, ils essayent de le réanimer et le portent à l'hôpital où il y a de vrais techniciens. Moi je vois les choses comme ça. Là où l'on n'arrive pas jusqu'à l'hôpital de la négociation, de la convention collective, etc. prenons d'abord une ambulance qui stabilise les signes de vie. Mais après, allons à l'hôpital. Moi je le vois comme ça, comme un pansement temporaire alors que ce dont nous avons besoin c'est d'une refonte complète du système de négociation* » (Délégué syndical Cgil, GROS).

La conception historique des relations professionnelles tient à l'idée que la norme doit émaner de l'interaction entre organisations syndicales, associations patronales et travailleurs plutôt qu'être imposée par décret. Le texte constitutionnel de 1947 consacre d'ailleurs les organisations syndicales et patronales comme les producteurs des normes en matière de droit du travail dans une logique de démocratie industrielle qui puise ses racines dans l'héritage des luttes ouvrières préfascistes, de l'expérience unitaire de la résistance, de la pensée sociale de l'église et de la transformation démocratique des structures corporatives du fascisme. En ce sens, les réticences au salaire minimum qui émergent des entretiens doivent être lues comme la volonté de préserver l'esprit d'un système conventionnel oscillant entre compromis négociés et rapports de force, entre culture du dialogue et logique de confrontation. Un système dont la configuration a été largement modifiée par plusieurs décennies de réformes du travail qui ont progressivement déséquilibré les rapports de force en présence. Une déstabilisation amplifiée par la fragmentation du marché du travail où les formes particulières d'emploi représentent désormais 34% de l'emploi (Istat), le recul des droits collectifs et la reconfiguration de l'appareil productif. Mais au-delà des rapports de force, c'est l'écosystème des relations professionnelles qui s'est modifié. D'une part, l'État - sous couvert de modernisation - a réduit l'autonomie des partenaires sociaux en légiférant sur des questions relevant autrefois de la négociation comme, par exemple, pour les licenciements ou les typologies contractuelles. D'autre part, l'influence des organisations syndicales décroit[120] et reste principalement concentrée dans ses bastions historiques tandis que les nouvelles formes de travail échappent aux cadres et protections conventionnels. Dans ce contexte, la méfiance exprimée à l'égard d'un salaire minimum légal traduit une certaine crainte de voir l'État s'imposer comme le principal acteur de la régulation du travail, réduisant ainsi le rôle (et l'influence) des organisations syndicales, voire les reléguant à la négociation d'enjeux périphériques à la relation salariale.

> « *Dès que l'on fixe un chiffre dans la loi, toute discussion part de ce point de référence plutôt que des réalités économiques du secteur.* […]. *Il y a des secteurs où cela améliorerait vraiment les conditions salariales.* […]. *Dans les réalités où les salaires sont supérieurs à ce minimum, je crains que les employeurs se servent de ça pour ne pas négocier les salaires* » (Délégué syndical Uil, ELECTROTECH).

D'un côté, l'exemple français montre comment le mécanisme du SMIC, s'il a pu se substituer à la négociation collective sur les salaires dans certaines branches d'activité faiblement

[120] Selon les sources disponibles, le taux de syndicalisation serait passé de 35% en 2000 à 26% en 2022 (Ocde). Parmi les principales tendances relevées par l'Istat, c'est dans l'industrie que la baisse est la plus sensible (de 45% à 32% sur la même période) mais aussi parmi les moins de 35 ans dont le taux de syndicalisation est en recul de 13 points depuis 2005.

syndiquées (devenant de fait un salaire plafond plutôt qu'un salaire plancher), n'a pas empêché la progression des salaires. D'un autre côté, le système conventionnel italien semble dans l'incapacité de soutenir une véritable dynamique salariale car l'essentiel du dialogue social porte sur des éléments accessoires de rémunération (variables et indirects) ou des prestations para-salariales.

Le refus du salaire minimum au nom de la défense de l'autonomie contractuelle soulève une question centrale qui est celle de la capacité réelle des syndicats à peser sur les négociations. A défaut, cette posture risque de se résumer à la préservation d'une souveraineté formelle dont le contenu substantiel s'est progressivement délité sous l'effet des réformes passées.

Le second argument mobilisé en défaveur du salaire minimum est justement en lien avec la force du syndicat : « *Si les augmentations viennent par la loi plutôt que par la lutte syndicale, à quoi bon adhérer au syndicat ?* » (GROS). Cette question n'est pas secondaire en ce qu'elle touche à l'identité même du syndicalisme italien et de son rôle. Historiquement, le système conventionnel s'est construit sur un cercle vertueux dans lequel l'adhésion syndicale devait nourrir la capacité de négociation des acteurs syndicaux en même temps qu'elle légitimait son action (Carrieri, 2008). En conséquence, lier adhésion syndicale et salaire minimum souligne le risque de voir transférer au politique un poids qui relevait jusqu'alors, au moins formellement, des relations professionnelles. Dans un tel contexte, avec le déclin accéléré de la syndicalisation, le risque est moins la disparition des organisations syndicales que leur mue progressive qui les verrait passer d'un rôle d'acteurs-créateurs de droits collectifs à celui d'acteurs (co)gestionnaires de droits désincarnés, c'est-à-dire certes formalisés dans des textes législatifs ou des accords-cadres mais progressivement détachés des dynamiques collectives qui leur donnent du sens, des droits dépouillés de leur dimension conflictuelle. Cette désincarnation du droit traduit une forme de dépolitisation des éléments centraux de la relation salariale. Le risque pour les organisations syndicales est alors de se voir reléguées à la gestion de dispositifs normatifs sur lesquels elles n'ont plus de prise réelle et ainsi de perdre leur légitimité dans la production des régulations des rapports de travail.

**
*

L'analyse du système italien de relations professionnelles donne à voir une contradiction entre les principes théoriques de la négociation décentralisée et ses effets concrets sur la dynamique des salaires. Le cadre institutionnel hérité des réformes des années 1990 a donné corps à une dualité entre le niveau sectoriel et celui de l'entreprise. Alors que le premier conserve une fonction normative minimale mais souffre d'une inertie chronique dans ses processus de renégociation, le second se caractérise par un processus de flexibilisation des paramètres

salariaux. Cette structuration conduit à une situation paradoxale dans laquelle les employeurs instrumentalisent les marges de manœuvre offertes par la décentralisation pour accentuer l'individualisation des rémunérations, contourner les *minima* conventionnels et transformer les augmentations potentielles en prestations para-salariales selon des modalités qui échappent largement au contrôle syndical.

Les réformes présentées comme une nécessité pour renforcer le dialogue social (et son adaptation aux exigences productives locales) semblent davantage se configurer comme un mécanisme qui renforce le contrôle des directions sur les salaires et les conditions de travail. Si d'un côté, les élus syndicaux se sentent des « *marionnettes dans les mains de qui veut nous diriger* », dépendantes des résultats et des logiques des entreprises, nombre d'entre eux, tout en se prononçant pour un renforcement de la négociation sectorielle comme instrument d'égalité entre salariés, souhaitent également une systématisation (et/ou un élargissement) de la négociation d'entreprise. L'aporie du discours des délégués rejoint donc celle du panégyrique de la modernisation du travail. Il traduit une forme de schizophrénie qui consiste à espérer des résultats de l'extension d'un mécanisme qui s'est – par l'usage qu'en ont fait les directions et l'état des rapports de force – transformé en un instrument de sujétion aux logiques patronales de modération salariale et qui oblige les acteurs syndicaux à gérer localement les conséquences de choix stratégiques imposés par le management. Cette ambiguïté peut être appréhendée comme le reflet d'une crise structurelle du système des relations professionnelles où la négociation décentralisée semble davantage fonctionner comme un levier de flexibilité, de fragmentation des revendications collectives, d'individualisation des rémunérations que comme un espace de régulation conjointe. Par sa configuration et par ses usages, la négociation d'entreprise contribue à la stagnation des éléments fixes du salaire et par conséquent empêche toute véritable revalorisation salariale. Les augmentations, lorsqu'elles existent, se réduisent à de maigres compensations – des *contentini* – sous la forme de dispositifs de primes indirectes variables et/ou de prestations localisées de *welfare* qui peinent à compenser aussi bien réellement que symboliquement l'absence de dynamique salariale positive. En revanche, elles fonctionnent comme des mécanismes de pacification sociale en contribuant à une forme de dépolitisation des enjeux salariaux. Ces « réjouissances », présentées comme des victoires syndicales, dissimulent mal les coups de canifs portés à la relation salariale, aux droits qui en découlent et par-delà à la fonction émancipatrice du salariat.

En tout état de cause, la décentralisation des relations professionnelles n'a pas tenu ses promesses. Loin de dynamiser les salaires, elle a en revanche normalisé leur stagnation. Pour les employeurs, elle est un moyen de lier les rémunérations à des critères plus ou moins opaques de performance tout en contournant les garanties conventionnelles. Pour les acteurs syndicaux, il s'agit de discuter non pas sur les salaires mais autour, en négociant des éléments accessoires

ou des avantages en nature sans jamais pouvoir infléchir la modération structurelle des revenus du travail. Plus encore, ce système crée une illusion de dialogue social en multipliant théoriquement les espaces de discussion (établissement, groupe, territoire) tandis que l'analyse des faits montre que ce sont les directions qui choisissent quand et sur quoi l'on négocie. Les syndicats, pris en tenaille entre la peur de perdre des acquis et la crainte de perdre leur influence, en viennent à accepter des compromis qui finissent par éroder leur propre légitimité auprès des salariés. Dans ce contexte, les conventions collectives restent perçues comme un recours pour préserver des *minima* salariaux et un socle de droits collectifs même si son inertie (retards dans les renégociations, faiblesse des revalorisations générales des salaires, contrats pirates) pousse les acteurs syndicaux à se tourner vers la négociation locale malgré son impasse. Sans un rééquilibrage des rapports de force pouvant découler d'un dispositif de salaire minimum, d'un renforcement des contraintes pesant sur la négociation décentralisée et/ou d'une réforme des règles de représentativité, la négociation d'entreprise ne semble pas en mesure de produire autre chose que de maigres ajustements salariaux obtenus *a posteriori* qui, s'ils ne compensent pas la dégradation des revenus du travail contribuent à l'érosion des salaires, du pouvoir syndical et à la lente transformation du rapport salarial.

Conclusion générale

La recherche visait à analyser les effets des réformes du travail sur la négociation salariale en France et en Italie. Malgré des contextes politico-institutionnels et historiques spécifiques, elle a permis de mettre en lumière des points de convergence. Cette mise en perspective révèle en outre une discordance entre les promesses attachées à la décentralisation de la négociation collective et la réalité d'un affaiblissement structurel des salariés – et de leurs représentants – dans des rapports de force localisés. Par-delà ce premier enseignement, cette conclusion se veut une mise en perspective des logiques partagées comme des déséquilibres générés par les réformes du travail.

Des dynamiques transversales de la négociation salariale

L'analyse comparée des systèmes français et italiens révèle au moins trois dynamiques convergentes dans l'évolution de la négociation salariale : une fragmentation des normes, une montée en puissance des rémunérations variables et accessoires et un affaiblissement des mécanismes de régulation collective. Bien que marquées par des spécificités nationales importantes, ces tendances témoignent d'une transformation profonde des relations professionnelles dans laquelle la décentralisation de la négociation s'accompagne d'une fragilisation des droits salariaux.

Une fragmentation des normes

La décentralisation des relations sociales promue comme un instrument de progrès du dialogue social adapté aux exigences spécifiques des entreprises a conduit à un brouillage des niveaux de régulation de la relation salariale qui s'opère au détriment des protections collectives. En Italie, la prolifération des contrats collectifs nationaux (près de 1 000 recensés) et l'émergence des contrats dits « pirates » créent les conditions d'une concurrence contractuelle au sein d'entreprises opérant dans un même secteur d'activité. En France, les accords de branche voient leur rôle normatif s'éroder au profit d'accords d'entreprise parfois dérogatoires (et sur lesquels les données statistiques officielles font défaut). Cette fragmentation s'articule à une hétérogénéité des pratiques de dialogue social qui voit les salariés des grandes entreprises (notamment industrielles) bénéficier de négociations structurées et ceux d'entités de petites dimensions ou relevant de branches d'activité moins syndiquées exposés à des décisions unilatérales ou à des normes moins protectrices.

La négociation des rémunérations accessoires et/ou variables : un instrument de flexibilité et d'individualisation

Au regard de nos observations, l'essentiel des contenus des accords issus de la négociation salariale décentralisée porte sur des compléments de salaire et plus spécifiquement sur des primes variables indirectes et conditionnées. Présentés comme des outils de performance, ces dispositifs, encouragés par des mécanismes d'exonérations fiscales et sociales, fonctionnent surtout comme des amortisseurs des coûts salariaux pour les directions en même temps qu'ils affectent les droits salariaux et les institutions du travail. Qu'il s'agisse de mesures d'intéressement ou de participation en France ou de primes liées aux résultats en Italie, ils masquent une impossibilité récurrente à négocier sur les éléments centraux du salaire et participent d'une individualisation de la relation salariale couplée à une dissociation progressive de la rémunération et du travail.

Vers un affaiblissement des régulations collectives : inertie et érosion des rémunérations du travail

L'affaiblissement des régulations collectives se manifeste par une inertie des rémunérations du travail, incapables de compenser l'érosion du pouvoir d'achat. Les données montrent en effet que la progression des salaires reste inférieure à la hausse du coût de la vie, comme en témoigne de manière critique la situation italienne. En France, le phénomène est en partie atténué par la revalorisation automatique du SMIC. Mais il est aussi vrai que ce mécanisme contribue à un tassement des grilles salariales dans plusieurs secteurs où les *minima* conventionnels sont progressivement rattrapés par le plancher légal. Au moins sur la période récente, les outils traditionnels d'indexation se sont ainsi révélés pour partie inopérants dans la préservation des salaires réels. Cette dynamique s'explique par une « dépotentialisation » de la négociation collective. La négociation de branche ressort globalement affaiblie des dernières réformes et n'est pas relayée par des accords d'entreprise susceptibles d'enclencher une quelconque dynamique salariale réellement positive, en dehors de quelques cas (et contextes d'entreprise) particuliers. Cette faible capacité de la négociation décentralisée à soutenir les salaires tient pour une large part au déséquilibre des rapports de force locaux. A ce premier élément s'ajoutent les conséquences des stratégies organisationnelles (externalisation, sous-traitance, etc.) des directions qui accentuent la pression à la baisse du coût du travail en alignant les rémunérations sur les *minima* conventionnels ainsi que l'usage (extensif, voire généralisé dans certains secteurs) des formes particulières d'emploi. Dans ce contexte, les récentes réformes du dialogue social, plutôt que de moderniser les relations professionnelles, ont renforcé l'asymétrie existante entre employeurs et salariés, ce qui n'est pas sans soulever des interrogations quant au devenir des protections collectives des travailleurs.

Un déséquilibre structurel des rapports de force

Notre travail d'enquête - malgré des limites dues à un manque d'exhaustivité - nous permet de faire émerger quelques considérations relatives à l'évolution du dialogue social. Aussi, l'approche comparée des situations françaises et italiennes révèle un paradoxe. Alors que les réformes tendent à multiplier les instances et les procédures du dialogue social, un déséquilibre des pouvoirs semble se creuser au sein des entreprises dont les conséquences se mesurent sur les résultats de la négociation des salaires.

D'une part, la technicisation du dialogue social marque une première rupture avec les logiques traditionnelles de redistribution. En France, l'institutionnalisation du dialogue social – des lois Auroux aux réformes récentes – a substitué aux enjeux collectifs de redistribution de la valeur ajoutée des considérations gestionnaires centrées sur la compétitivité. Cette évolution trouve son équivalent en Italie dans le glissement opéré en 1993 vers l'abandon de la politique dite des revenus au profit de négociations indexées sur des paramètres économiques et financiers.

D'autre part, la formalisation croissante du dialogue social masque une fragilisation des contre-pouvoirs. Bien que le nombre d'accords progresse, il s'accompagne d'une érosion du pouvoir d'achat, d'un recul de la conflictualité et d'un affaiblissement syndical. La négociation, désormais davantage fragmentée, tend à contourner les mécanismes collectifs au profit d'une individualisation des relations de travail *via* les pratiques d'externalisation de l'activité, l'usage des dispositifs de *smart working*, la gestion différenciée des rémunérations accessoires ou les encouragements patronaux aux formes de négociation directes ou de rétribution para-salariales.

La primauté accordée à la négociation décentralisée ou le primat des contingences économiques des entreprises sont autant d'éléments susceptibles de donner caution aux employeurs pour fixer l'agenda et le périmètre des négociations. Si l'on retient cet élément, les réformes auraient ainsi créé les conditions d'un dialogue social dans lequel les salariés – et leurs représentants – se retrouvent à négocier dans un cadre où les variables stratégiques (de compétitivité, flexibilité, etc.) leur échappent en partie.

Ces constats, appuyés sur des observations transversales à plusieurs secteurs d'activité et types d'entreprise, tendent à invalider la rhétorique modernisatrice du « dialogue social apaisé ». Aussi, loin de moderniser les relations professionnelles, les réformes auraient contribué à convertir progressivement le rapport de force en un outil de gestion des contraintes patronales. La criminalisation politico-médiatique des conflits comme la recherche systématique du consensus ne sauraient masquer cette réalité. Dans ces conditions et sans rééquilibrage des pouvoirs dans les entreprises, le dialogue social reste surtout un mot, un slogan, érigé en représentation collective, qui donne une légitimité autant qu'il renforce les prérogatives patronales.

La négociation sur les lieux de travail : d'une revendication à son instrumentation

On le sait, l'idée de négocier sur les lieux de travail n'est en rien une innovation. Née comme instrument d'émancipation ouvrière destiné à transformer l'entreprise en un espace de régulation collective, elle semble aujourd'hui se retourner contre les salariés par l'entremise de réformes ayant institutionnalisé des mécanismes favorables à la défense des intérêts des directions. L'histoire du travail nous enseigne ainsi que lorsqu'elle émerge des luttes ouvrières, elle rencontre l'hostilité du pouvoir économique et politique. A l'inverse, elle devient un argument discursif de « modernisation » lorsque ces mêmes acteurs en contrôlent les termes et les limites. Il s'agit là d'un double processus, décrit par la science politique et la sociologie des organisations, de décodification de la réalité (des systèmes de valeurs de référence) et de recodification du réel en termes de normes et de critères pour l'action. L'idée de fond est d'impliquer dans la construction de compromis acceptables les acteurs de l'entreprise. Une implication qui se réalise au moyen de pratiques et d'instruments pensés d'un point de vue organisationnel et technique. Des pratiques activées par des sujets institutionnels – qui vont du haut vers le bas – dans lesquelles les acteurs sont appelés à intervenir de manière individuelle et non conflictuelle.

Initialement porteuse d'un idéal de démocratie industrielle, la négociation d'entreprise s'inscrivait dans des traditions nationales spécifiques mais néanmoins convergentes. Les conseils d'usine italiens des années 1919-1920 comme les comités d'entreprise français à l'issue de la seconde guerre mondiale ou les assemblées autonomes des années 1970, visaient à constituer un contre-pouvoir pour contester l'arbitraire patronal. Or, ces tentatives de démocratisation du travail ont été combattues par un patronat préférant une recentralisation de la négociation. Pourtant, lorsque ces mêmes instances et arguments de démocratie sont repris et redéfinis dans des réformes institutionnelles, ils deviennent des instruments de légitimation d'un « dialogue social renouvelé » pour reprendre l'expression consacrée.

Notre travail d'enquête montre de manière assez transversale que les récentes réformes, en France comme en Italie – qu'il s'agisse des ordonnances de 2017 ou du *Jobs Act* pour ne retenir que ces exemples –, se sont accompagnées d'un affaiblissement des contre-pouvoirs qu'incarnent les représentants syndicaux. Ceci apparaît particulièrement prégnant dans l'évolution des enjeux salariaux. Alors que les luttes historiques portaient sur des augmentations généralisées, la négociation contemporaine semble se limiter à des discussions ritualisées (ou non) sur des éléments accessoires du salaire dont – une fois encore – les critères ne sont que très rarement discutés. Ces éléments nous amènent à considérer que ce qui était hier considéré comme une « agitation syndicale » venant de la base est aujourd'hui consacré comme une innovation institutionnellement encadrée dans laquelle la négociation apparaît le plus souvent de façade.

Avec le recul de l'analyse des dispositifs et des pratiques de négociation rapportées par les délégués interrogés, il semble que l'action publique ait davantage contribué à un affaiblissement de la position salariale (fragmentation et complexification des processus de négociation par la recomposition des IRP et par des restrictions à l'action collective, etc.) qu'à un rétablissement d'un équilibre entre les acteurs des relations professionnelles. Toutefois, il serait erroné de lier ces transformations aux seules mutations normatives et symboliques du système des relations professionnelles. Elles sont aussi le reflet d'une certaine désaffection pour le syndicat, dont les causes ont été largement débattues scientifiquement par ailleurs, et de stratégies patronales qui, par le biais de l'organisation et de la flexibilité du travail, contribuent à atomiser la négociation, à contourner les organisations syndicales et à fragmenter les collectifs de travail.

Aussi et au terme de ce travail de recherche, il nous semble que la modernisation proclamée du travail est un leurre qui masque le renforcement des prérogatives patronales. Pour autant, l'histoire montre que les avancées démocratiques dans l'entreprise sont davantage le fait des luttes ouvrières que des réformes. L'enjeu actuel consiste alors à repenser ou à réinventer des formes de conflictualité adaptées aux nouvelles dynamiques du capitalisme pour transformer la représentation formelle en un contre-pouvoir réel. Si les outils d'émancipation peuvent être retournés contre les travailleurs, l'inverse reste toujours possible. Mais, derrière des transformations en apparence techniques, ce qui est en jeu, c'est bien le sens du travail, son potentiel d'émancipation et les droits collectifs qui le distinguent d'une simple marchandise.

Références bibliographiques

Amable B., Palombarini S., 2017, *L'illusion du bloc bourgeois. Alliances sociales et avenir du modèle français*, Paris, Raisons d'agir.

Amossé T., Coutrot T., 2008, « L'évolution des modèles socio-productifs en France depuis 15 ans : le néo-taylorisme n'est pas mort », *in* Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes Reponse (1992-1993, 1998-1999, 2004-2005), Paris, La Découverte, pp. 423-451.

Andolfatto D., Labbé D., 2011, *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte.

Andolfatto D., 2014, « L'État, les relations industrielles et la démocratie », *Civitas Europa*, n°33, pp. 33-42.

Andolfatto D., Labbé D., 2016, « Un printemps social français », *Le Débat*, vol. 191, no. 4, pp. 67-75.

Andolfatto D., 2018, *La démocratie sociale en tension*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

Antonmattei P-H., 2003, « Négociation collective : brève contribution au débat sur la réforme », *Droit social*, n°1, pp. 87-91.

Baccaro L., 2016, Salvati o affossati dall'Europa?, Quaderni di Rassegna Sindacale, pp. 19-42.

Baccaro L., Howell C., 2017, *Trajectories of Neoliberal Transformation: European Industrial Relations since 1970s*, Cambridge University Press.

Barazzetta E., Santoni V., 2019, « Welfare aziendale e contrattazione. Sfide e opportunità per le parti sociali », *in* Maino F., Ferrera F., *Nuove alleanze per un welfare che cambia*, Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italie, Torino, Giappichelli, pp. 93-118.

Barbier J.-C., Colomb F., 2012, « Protection sociale et droits sociaux entre menaces et opportunités : le droit européen comme dieu Janus », *Revue française des affaires sociales*, 1, pp. 16-41.

Basu A.K., Chau N., Kanbur, 2010, « Turning a Blind Eye: Costly Enforcement, Creadible Commitment and Minimum Wage Laws », *The Economic Journal*, vol. 120, pp. 244-269.

Baugard D., 2015, « L'ordre public social », *Archives de philosophie du droit*, n°1, pp. 129-152.

Bec C., 2007, *De l'État social à l'état des droits de l'homme*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Bélier G., 1990, *Rapport sur les conditions de l'amélioration de la représentation des salariés dans les petites et moyennes entreprises*, Paris, Ministère du travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

Bellardi L., 2007, La struttura della contrattazione collettiva : ragionando della sua revisione, Lavoro e Diritto, n°2, pp. 235-249.

Bellardi L., 2016, Relazioni industriali e contrattazione collettiva: criticità e prospettive, Lavoro e Diritto, vol.4, pp. 936-951.

Béroud, Sophie, 2020, « Fragile représentation syndicale », *Revue Projet*, vol. 378, no. 5, 2020, pp. 34-37.

Bévort A., Jobert A., 2011, *Sociologie du travail. Les relations professionnelles*, Paris, Armand Colin.

Bisignano M., 2013, « Les défis du système de protection sociale italien au prisme de l'emploi atypique », RFAS, n°4, pp. 72-89.

Bisignano M., 2014, *Réguler l'emploi, le salaire et le travail par le maintien du contrat de travail* : *le cas de la Cassa Integrazione Guadagni en Italie*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris Ouest Nanterre-la-Défense.

Bisignano M., Denis J-M., Dupuy C., Mias A., 2018, « La démocratie au travail : usages et catégories », *Socio-économie du travail*, n°4, pp. 15-25.

Bisignano M., 2019, « Les politiques italiennes de l'emploi : une gestion des transitions professionnelles assurée par le chômage partiel », *Formation Emploi*, 147 (3), pp. 49-68.

Bisignano M., 2019, « Politiques de crise et régulation(s) des marchés du travail », *in* Arborio A-M., Bouffartigue P., Lamanthe A. (Dir.), *Crise-s et mondes du travail*, Octares, Toulouse, pp. 159-170.

Bisignano M., 2022, « De l'idéal d'indépendance au renouvellement des vulnérabilités dans l'emploi : une analyse statistique sur les travailleurs quasi-indépendants », *in* Julhe S. *et al.* (Dir.), *Face à la vulnérabilisation du travail*, La Geste, pp. 55-76.

Bisignano M., 2023, « La parasubordination en Italie : ce qu'elle dit des recompositions de la société salariale », *Salariat*, n°2, pp. 147-164.

Bitton J., 2015, « Histoire du droit du travail : du salarié-objet au salarié-citoyen », *Après-demain*, vol. 34, n°2, pp. 8-11.

Blavier P., Pélisse J., « Négocier collectivement les salaires en entreprise », *Travail et Emploi*, n°164-165, pp. 111-136.

Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bourdeau V., Paltrinieri L., Cukier A., 2020, « Le travail, enjeux normatifs, juridiques et politiques : un état des lieux », *L'Homme et le Société*, n°212, pp. 19-41.

Bourdieu J., Breda T., Pecheu V., 2021, *Étudier les représentants du personnel pour mieux comprendre les relations de travail et les conditions du partage de la valeur ajoutée*, Paris School of Economics, [Contrat] 13, Dares.

Boyer R., Durand J.-P., 1998, *L'après-fordisme*, Paris, Syros.

Boyer R., Freyssinet J., 2000, *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.

Carrieri M., 2008, *L'altalena della concertazione. Patti e accordi italiani ieri e oggi*, Roma, Donzelli.

Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu T., 2002, *Diritto del lavoro. Il diritto sindacale*, 4ème édition, UTET, Turin, 385p.

Caruso B., 2018, « Sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale », *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n°1, pp. 369-388.

Castel N., Delahai N., Petit H., 2011, « La négociation salariale au prisme des politiques de rémunération en France », *La Revue de l'Ires*, n°70, 3, pp. 89-118.

Charlot B., Figeat M., 1985, *Histoire de la formation des ouvriers (1789-1984)*, Paris, Minerve.

Cnel, 2023, 16ème report periodico dei CCNL vigenti depositati nell'archivio Cnel.

Cottereau J., Frinault T., 2006, « Etude sur les pratiques syndicales de négociation salariale en entreprise », *La revue de l'IRES*, 2, n°51, pp. 3-31.

Crouch C., 1993, *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford University Press.

Desplatz R., Jamet S., Passeron V., Romans F., 2003, « La modération salariale en France depuis le début des années 1980 », *Économie et Statistiques*, n°367, pp. 39-67.

Desplatz R., Jamet S., Passeron V., Romans F., 2003, « La modération salariale en France depuis le début des années 1980 », *Économie et Statistique*, n°367, pp. 39-67.

Dezes Marie-Geneviève, « La préhistoire des conventions collectives françaises », *in* Jobert Annette, Reynaud Jean-Daniel, Tallard Michelle (dir.), *Les conventions collectives de branche ; déclin ou renouveau ?*, Marseille, CEREQ, études nº 65, novembre 1993.

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, pp. 41-70.

Dufour C., Hege A., 2010, « L'évolution de la négociation collective et de ses acteurs dans six pays européens », *Relations industrielles*, n°4 (66), pp. 535-561.

Enjolras L., 2019, « Les syndicats face aux mutations du travail », *in* Dubet F. (dir.), *Les mutations du travail*, Paris, La Découverte, pp. 179-193.

Ferrary M., 2014, « La politique de rémunération » *in* Ferrary M., *Management des ressources humaines*, Paris, Dunod, pp. 181-219.

Foucauld J-B., Balligand J-P., 2000, *L'épargne salariale au cœur du contrat social*, Rapport remis au 1er ministre.

Freyssinet J., 2013, « L'emploi au cœur de la négociation d'entreprise : quel impact de l'accord du 11 janvier 2013 ? », *La Revue de l'Ires*, n°77, pp. 3-38.

Friot B., 2012, *L'enjeu du salaire*, Paris, La Dispute.

Gadrey J., 2003, *New Economy, New Myth*, Londres, Routledge.

Garnero A., Lucifora C., 2020, « L'erosione della contrattazione collettiva in Italia e il dibattito sul salario minimo legale », *Giornale del Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 166, 21, pp. 295-315.

Gaudron A., 1988, *Histoire économique et sociale de la Ve République (2) : Années de rêves, années de crise (1970-1981)*, Paris, La Découverte.

Giraud B., 2013, « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, n°50, pp. 33-63.

Giraud B., 2018, « L'expertise entre arme de domination patronale et instrument de résistance syndicale : les consultants dans les restructurations », *Agone*, n°62, pp. 7-14.

Guariello F., 2017, Legge e contrattazione collettiva in Europa: verso nuovi equilibri?, Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, n°153, pp. 97-138.

Guillaume C., Pochic S., 2009, « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, n°85 (1), pp. 31-56.

Guinot J-P., 1947, *Formation professionnelle et travailleurs qualifiés depuis 1789*, Paris, Domat-Monchrestien.

Harvey D., 2005, *A brief History of Neoliberalism*, Oxford.

Hatzfeld H., 2020, « Le contrôle ouvrier : diffusion et disparition d'un imaginaire », *Histoire politique*, 42, [en ligne].

Husson M., « Le partage de la valeur ajoutée en Europe », *La Revue de l'Ires*, n°64, 1, pp. 47-91.

Hyman J., Mason B., 1995, *Managing Employee Involvement and Participation*, Sage.

Jacobs A., 2014, « Decentralisation of Labour Law. Standard Setting and the Financial Crisis », In Bruun N., Lorcher K., Schomann I., The Economic and Financial Crisis and Collective Labour Law in Europe, ETUI, The European Trade Union Institute.

Jacques Barthélémy et Gilbert Cette, *Réformer le droit du travail*, Odile Jacob, 2015.

Jean-Denis Combrexelle, « La négociation collective, le travail et l'emploi », rapport au Premier ministre, La Documentation française, 2015.

Jobert A., 2010, « La négociation collective du temps de travail en France depuis 1982 », *Droit social*, n°4, pp. 367-373.

Jobert A., Saglio J., 2004, « Ré-institutionnaliser la négociation collective en France », *Travail et Emploi*, n°100, pp. 113-127.

Jobert A., Saglio J., 2004, « Ré-institutionnaliser la négociation collective en France », *Travail et Emploi*, n°100, pp. 113-127.

Katz H., 1993, « The decentralization of collective bargaining: à literature review and comparative analysis », Industrial and Labor Relations Review, vol, 47, issue 1, pp. 3-22.

Langlois P., 2004, « Dialogue social. Approche critique des principales dispositions du projet de loi », *Semaine sociale Lamy*, n°1152.

Laroche P., Salesina M., 2018, *GRH et relations de travail*, De Boeck Supérieur, 320 p.

Laroche P., Wechtler H., 2008, « La présence syndicale est-elle liée à la performance économique et financière des entreprises ? » *in* Amossé T., *Les relations sociales en entreprise.*

Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociation d'entreprise », Paris, La Découverte, pp. 256-274.

Le Goff J., « L'entreprise fait-elle la loi ? Quand les normes s'inversent », *Revue Projet*, n°376 (3), pp. 85-89.

Le Goff J., 2003, « Les lois Auroux, 20 ans après », *Droit social*, n°7/8, pp. 703-711.

Le Goff, Jacques. « L'entreprise fait-elle la loi ? Quand les normes s'inversent », *Revue Projet*, vol. 376, no. 3, 2020, pp. 85-89.

Lechevalier A, 2001, « Réforme de l'épargne salariale, avenir du salariat et dynamique du capitalisme patrimonial », *Mouvements*, n°13, pp. 93-100.

Levesque C., Murray G., 2010, « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale », *La Revue de l'Ires*, n°65 (2), pp. 41-65.

Lyon-Caen G., 2003, « Pour une réforme enfin claire et imaginative du droit de la négociation collective », *Droit social*, pp. 355-360.

Marginson P., 2014, « Coordinated bargaining in Europe : From incremental corrosion to frontal assault? », *European Journal of Industrial Relations*, 21 (2), pp. 97-114.

Marsden D., 1999, *A theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford, Oxford University press.

Math A., 2022, Nouvelle directive sur des salaires minima adéquats, Chronique Internationale de l'Ires, pp. 38-47.

Mazeaud A., 2003, « Sur l'autonomie collective des partenaires sociaux depuis la position commune du 16 juillet 2001 », *Droit social*, pp. 361-364.

Mériaux O., Kerbouc'h J-Y., Seiler C., 2008, *Évaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises*, Étude pour la DARES, Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité.

Naville P., 1956, « L'accord Renault est-il un nouveau « contrat social », *Esprit*, n°239 (6), pp. 1014-1034.

Nizzoli C., 2022, Italie, Politique des primes fiscales et absence de revendications salariales sous le gouvernement Draghi, Chronique Internationale de l'Ires, n°4, pp. 175-187.

OECD (2019), Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work, Paris, OECD Publishing.

Pélisse J. *et al.*, 2021, *Tensions et conflits du travail dans les établissements français depuis les années 2000*, CSO Sciences Po Paris, [Contrat] 08, Dares.

Pelissier J., Supiot A., Jeammaud A., 2006, *Droit du travail*, Paris, Dalloz.

Penissat E., 2013, « A l'ombre du « dialogue social » », *Agone*, n°50, pp. 7-18.

Peskine E., Porta J., Sachs T., Wolmark C., 2012, « Protection de l'emploi et efficacité économique : un couple dans la crise », *Le Droit ouvrier*, n°763, pp. 69-77.

Porta J., 2019, « Le droit du travail en changement », *Travail et emploi*, vol. 158, n°2, pp. 95-132.

Rehfeldt U., 2016, « Le traiettorie dei sistemi «mediterranei» di relazioni industriali, tra convergenze », Quaderni di rassegna sindacale, n°1, pp. 123-146.

Rehfeldt U., 2016, Le « Jobs Act », un nouveau pas vers la flexibilité pour les travailleurs et vers la sécurité pour les employeurs, Chronique Internationale de l'Ires, n°3, pp. 57-70.

Reynaud J-D., 1978, *Les syndicats, les patrons et l'État : tendances de la négociation collective en France*, Paris, Les éditions ouvrières, 192 p.

Reynaud J-D., 1978, *Les syndicats, les patrons, l'État. Tendances de la négociation collective en France*, Paris, Les Éditions ouvirères.

Richevaux M., 2001, « Les lois Aubry relatives aux 35 heures, ou l'irrésistible ascension de la flexibilité », *Innovations*, n°13, pp. 159-172.

Sachi S., 2018, « The Italian Welfare State in the crisis: Learning to Adjust ? », *South European Society and Politics*, 23 (1), pp. 29-46.

Saglio J., 2007, « Les arrêtés Parodi sur les salaires : un moment de la construction de la place de l'État dans le système français de relations professionnelles », Travail et Emploi, n°111, pp. 53-73.

Scalvinoni B., 2019, « Les réponses syndicales au précariat : encourager l'employabilité ou la qualification », *Émulations – Revue de sciences sociales.*

Souriac M-A., 2004, « L'articulation des niveaux de négociation », *Droit social*, pp. 579-589.

Squeglia M., 2017, « L'evoluzione del « nuovo » welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale », *Argomenti di diritto del lavoro*, 1, pp. 103-132.

Streeck W., 2009, *Re-Forming Capitalism*", Oxford, Oxforf University Press.

Supiot A., 1983, « Les syndicats et la négociation collective », *Droit social*, n°1, pp. 63-73.

Supiot A., 1996, « La loi dévorée par la convention ? », *in* Ost F. *et al.* (dir.), *Droit négocié, droit imposé ?*, Bruxelles, Presses de l'Université de Saint-Louis, pp. 631-642.

Supiot A., 1999, *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion.

Supiot, A., 2007, *Critique du droit du travail*, Paris, Presses Universitaires de France.

Thévenot N. *et al.*, 2021, *Entreprise « éclatée » et périmètre de la représentation collective*, CES Université Paris 1, [Contrat] 09, Dares.

Tixier P-E., 2007, « Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France », *Négociations*, (2), n°8, pp. 103-119.

Treu T., 2019, La questione salariale: legislazione sui minimi e contrattazione collettiva, Working Paper Centre for the study of European Labour Law "Massimo d'Antona", n°386.

Vigna X., 2012, *Histoire des ouvriers en France au XXème siècle*, Paris, Perrin.

Vitaletti M., 2011, « La retribuzione c.d. di produttività nella “nuova” contrattazione aziendale: questioni ed esiti »**,** Lavoro e Diritto, n°4, pp. 659-701.

Webb, 1897, *Industrial democracy*

Weber H., 1991, *Le parti des patrons, le CNPF (1946-1986)*, Paris, Le Seuil.

Willemez L., 2020, « Le tournant entrepreneurial du droit du travail en France (1982-2017). Politiques néo-libérales, *aggiornamento* académique et espace de production d’un « sens commun » », *L’Homme et la Société*, n°212, pp. 169-194.

Yon K., 2023, « Des syndicalistes aux professionnels des relations professionnelles ? Les premiers temps de l’école de relations industrielles de Cornell », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°248 (3), pp. 62-85.

Annexes

Liste des entreprises enquêtées en France

	Groupe/Établissements	Caractéristiques effectifs groupe/établissements/site enquêté	État des relations syndicales/sociales
1.	AVIGO	Société française de transport urbain. Réseau de transport en SPL (société publique locale) Environ 370 salariés.	Taux d'adhésion syndicale très élevé (entre 60% et 80% d'inscrits). Forte implantation FO et CGT. Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires. Présence syndicale historique. Climat social apaisé.
2.	SUPERCOPTER	Consortium européen pluri-établissements. Secteur industriel, aéronautique et spatial. Environ 147 000 salariés, dont 8000 directs sur le site enquêté.	Taux d'adhésion syndicale très élevé (entre 60% et 80% d'inscrits). Présence syndicale historique. Bon climat social (relations formelles régulières) et dialogue de qualité entre les parties prenantes. Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
3.	CAR	Groupe franco-italo-américain. Secteur de la construction automobile. Environ 36 000 salariés en France, dont environ 600 salariés sur le site enquêté.	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires. Dialogue social de qualité sur plusieurs thèmes (QVT, RPS, etc.). Bon climat social (relations formelles et informelles régulières).
4.	BÂTIR	Groupe allemand pluri-établissements spécialisé dans le domaine industriel, des infrastructures et du transport Production de solutions d'infrastructures pour le bâtiment. Environ 6000 salariés en France, dont environ 700 salariés sur le site enquêté.	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45% d'inscrits). Forte implantation FO et CGT. Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires. Bon climat social (relations formelles régulières) et dialogue de qualité entre les parties prenantes sur plusieurs thèmes (QVT, RPS, etc.).
5.	DRIVE	Groupe allemand pluri-établissements Équipementier automobile Environ 10 000 salariés en France	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
6.	LUT	Réseau de transport urbain de voyageurs en SPL (société publique locale) Environ 147 salariés	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Climat social hostile (cas relevés d'entrave à l'exercice des droits syndicaux ; juridicisation des relations professionnelles). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
7.	MOVE	Société d'économie mixte Transport urbain de voyageurs Environ 650 salariés.	Taux d'adhésion syndicale très faible (-10% d'inscrits). Difficultés à mener des actions conjointes entre les différents sigles syndicaux. Climat social tendu et relations procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.

8.	AERO	Groupe français pluri-établissements spécialisé dans la construction aéronautique et spatiale (SAS). Environ 11 500 salariés en France, dont 1500 salariés sur le site enquêté.	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Difficultés à mener des actions conjointes entre les différents sigles syndicaux. Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
9.	LIFT	Groupe français pluri-établissements spécialisé dans le commerce de gros, de fourniture et d'équipements industriels. Fabrication et commercialisation de produits et service pour la logistique interne et la manutention. Environ 3500 salariés en France, dont 195 salariés sur le site enquêté.	Taux d'adhésion syndicale très faible (-10% d'inscrits). Climat social tendu et relations procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
19.	VOYAGE	Société française de transport routier de voyageurs (occasionnel et touristique). Environ 300 salariés (part important de salariés en CDD et/ou à temps partiel)	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
11.	CLEAN	Branche d'un groupe spécialisé dans le nettoyage courant des bâtiments. Environ 150 salariés (part important de salariés en CDD et/ou à temps partiel).	Taux d'adhésion syndicale très faible (-10% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
12.	TOUR	Société française de transport routier de voyageurs. Environ 88 salariés (47 équivalents temps plein).	Taux d'adhésion syndicale très faible (-10% d'inscrits). Part important de salariés en CDD et/ou en contrat à termes. Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
13.	MODE	Entreprise française de commerce de détail d'habillement. Environ 150 salariés, dont 36 salariés dans le site enquêté.	Taux d'adhésion syndicale très faible (-10% d'inscrits). Part important de salariés en CDD et/ou en contrat à termes. Climat social tendu (fort turn-over, absentéisme élevé, RPS accentués).
14.	MOVE-SUD	Société française de transport urbain. Réseau de transport en SPL (société publique locale). Environ 140 salariés.	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Climat social tendu (fort turn-over, absentéisme élevé, RPS accentués).
15.	MARKET	Branche d'un groupe français de distribution alimentaire. Commerce et distribution alimentaire. Environ 60 salariés dans le site enquêté.	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
16.	FABRIC	Groupe américain pluri-établissements spécialisé dans la production d'engins, d'outils et d'équipements industriels (Sas). Secteurs de la construction et des transports. Environ 115 000 salariés, dont 420 dans le site enquêté.	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45% d'inscrits). Bon climat social (relations formelles régulières) et dialogue de qualité entre les parties prenantes sur plusieurs thèmes (QVT, RPS, etc.).

17.	SOVIA	Société française de transport routier de voyageurs (occasionnel et touristique). Environ 120 salariés	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
18.	BRICOLAGE	Groupe français pluri-établissements spécialisé dans la distribution et le commerce de détail en grandes surfaces. Secteur de la grande distribution. Environ 22 000 salariés, dont 110 salariés dans le site enquêté (part important de travailleurs temporaires).	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires. Bon climat social (relations formelles régulières).
19.	MECA	Entreprise française pluri-établissements spécialisé dans la fabrication d'outils et produits mécaniques. Environ 85 salariés dans le site enquêté.	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
20.	CABLE	Groupe français pluri-établissements spécialisé dans la transmission d'énergie, le câblage et l'optimisation des infrastructures (Sas). Secteur de fabrication de fils et câbles électroniques ou électriques. Environ 2300 salariés.	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires. Bon climat social (relations formelles régulières).
21.	INGEGNO	Groupe français multi-établissements spécialisé dans l'ingénierie industrielle et la maintenance (Sas). Secteur d'activités d'architecture, d'ingénierie et de contrôle techniques pour l'industrie. Environ 3000 salariés.	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires. Bon climat social (relations formelles régulières) et dialogue de qualité entre les parties prenantes sur plusieurs thèmes (QVT, RPS, etc.).
22.	URBAS	Groupe franco-québécois pluri-établissements spécialisé dans le transport des voyageurs. Secteur des transports urbains et suburbains de voyageurs. Environ 68 500, dont 300 salariés environ dans le site enquêté.	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires. Part important de salariés en temps partiel. Climat social tendu (fort turn-over, absentéisme élevé, RPS accentués).
23.	LOGISTIQUE	Groupe français de services logistiques pour les entreprises. Environ 22 000 salariés, dont 110 salariés dans le site enquêté.	Taux d'adhésion syndicale très faible (-10% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
24.	AUTO	Entreprise sous-traitante du secteur automobile. Équipementier de premier rang. Environ 185 salariés.	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45% d'inscrits). Difficultés à mener des actions conjointes entre les différents sigles syndicaux. Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.
25.	DISTRIB	Magasin spécialisé relevant d'un groupe français de la grande distribution. Environ 85 salariés dans le site enquêté (part important de travailleurs temporaires).	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.

Liste des entreprises enquêtées en Italie

	Groupe/Établissements	Caractéristiques effectifs groupe/établissements/site enquêté	État des relations syndicales/sociales
1.	HYPER	Groupe français CAC40. Pluri-établissements. Commerce de détails non spécialisé à prédominance alimentaire. Plus de 500 000, dont 18 000 en Italie.	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Plans de réductions des effectifs/départs anticipés réguliers. Relations formelles et procédurales.
2.	FOOD	Groupe italien pluri-établissements (Sas). Commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire. Plus de 25 000 en Italie.	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Difficultés à mener des actions conjointes entre les différents sigles syndicaux. Relations formelles et procédurales.
3.	SUPER	Groupe italien coopératif pluri-établissements. Commerce de détail non spécialisé à prédominance alimentaire Environ 56 000 salariés.	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45% d'inscrits). Présence syndicale historique. Climat social apaisé, mais tendanciellement détérioré au fil du temps. Relations formelles et procédurales.
4.	GROS	Groupe allemand (Sas). Commerce de gros. Environ 145 000 salariés, dont 4 000 en Italie.	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45% d'inscrits). Dialogue social de qualité sur plusieurs thèmes (QVT, RPS, etc.). Bon climat social (relations formelles et informelles régulières).
5.	LOW-COST	Groupe britannique pluri-établissements (Sas). Commerce de détail d'habillement. 72 000 salariés, dont 3 600 en Italie.	Taux d'adhésion syndicale très faible (-10% d'inscrits). Climat social tendu (fort turn-over, absentéisme élevé, RPS accentués).
6.	SPORT	Groupe français pluri-établissements Commerce de détail d'articles sportifs. 101 000 salariés, dont 8 000 en Italie. 495 environ dans le site enquêté (dont 30% en CDD/intérimaire etc) et 70% en temps partiel.	Taux d'adhésion syndicale très faible (-10% d'inscrits). Part important de salariés en CDD et/ou en contrat à termes. Climat social hostile (cas relevés d'entrave à l'exercice des droits syndicaux), relations formelles et procédurales lors des négociations.
7.	TECH	Groupe américain pluri-établissements (Sas). Activité de services/conseil informatiques aux entreprises. 137 000 salariés, dont 2500 salariés en Italie.	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Dialogue social de qualité sur plusieurs thèmes (QVT, RPS, etc.). Difficultés à mener des actions conjointes entre les différents sigles syndicaux. Relations formelles et procédurales.
8.	ENERGIE	Groupe irlandais pluri-établissements (Sas). Fabrication d'équipements technologiques industriels. 46 000 salariés, dont 148 en Italie.	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Relations formelles et procédurales cadencées par le calendrier des négociations obligatoires.

9	ELEVATION	Groupe finlandais pluri-établissements (Sas). Fabrication de matériel de levage et de manutention. 60 000 salariés, dont 1225 salariés en Italie.	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45% d'inscrits, notamment chez les ouvriers). Dialogue social de qualité sur plusieurs thèmes (QVT, RPS, etc.). Relations formelles et procédurales.
10.	NUMERICTECH	Groupe suisse/suédois pluri-établissements (Sas). Technologies numériques pour les entreprises. 105 000 salariés, dont 6 000 salariés en Italie.	Taux d'adhésion syndicale très faible (-10% d'inscrits). Dialogue social de qualité sur plusieurs thèmes (QVT, RPS, etc.). Bon climat social (relations formelles et informelles régulières).
11.	ELECTROTECH	Groupe franco/italien CAC40 Pluri-établissements. Fabrication de composants électroniques 48 000 salariés, dont 11 000 salariés en Italie.	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Difficultés à mener des actions conjointes entre les différents sigles syndicaux. Relations formelles et procédurales.
12.	SHARE	Branche d'un groupe de l'automobile franco-italien. Services de location de voiture et véhicules légers d'autopartage. 800 salariés environ, dont 25 salariés dans le site enquêté.	Faible taux d'adhésion syndicale (entre 10% et 25% d'inscrits). Dialogue social de qualité sur plusieurs thèmes (QVT, RPS, etc.). Bon climat social (relations formelles et informelles régulières).
13.	NEXT	Entreprise spécialisée dans les activités de conseil, technologie et services de transformation digitale. Activités et services d'appui aux entreprises. Environ 200 salariés.	Taux d'adhésion syndicale très faible (-10% d'inscrits). Climat social hostile, relations formelles et procédurales lors des négociations.
14.	TECHNOLOGY	Groupe américain pluri-établissements (Sas). Services informatiques et de conseil aux entreprises. Environ 137 000 salariés, dont 300 salariés dans le site enquêté.	Taux d'adhésion syndicale élevé (entre 35% et 45%). Relations formelles et procédurales. Dialogue social de qualité sur plusieurs thèmes (QVT, RPS, etc.).

Table des matières

Sommaire – – –

3. Les premiers pas vers des accords d'entreprise dérogatoires ---- 45

4. L'absence de salaire minima légal : le talon d'Achille des syndicats ---- 50

5. La position des partenaires sociaux sur l'institution du salaire minimum légal ---- 54

5.1. L'érosion de la dimension régulatrice des accords de branche : les syndicats pris en porte-à-faux ---- 55

5.2. La position patronale : une approche restrictive et minimaliste de l'application d'un salaire minimum ---- 58

6. Une « externalisation » de la régulation des rapports de travail : les points critiques de la négociation décentralisée ---- 59

7. Les enjeux de la partie accessoire du salaire ---- 62

Chapitre 3. Quels enjeux derrière la vision « contractuelle » des relations professionnelles portée par les réformes du travail ? – 64

1. Un risque de morcellement normatif ---- 64

1.1. Derrière la production des normes sur le travail : quelle vocation pour la négociation collective ? ---- 65

1.2. La rhétorique du dialogue social au cœur de la diffusion d'une nouvelle logique conventionnelle ---- 67

2. Un double risque de morcellement et de fragilisation de l'action syndicale ---- 69

2.1. La réduction des marges de négociation et le changement de rôle des acteurs syndicaux --------- 69

2.2. Renforcement du dialogue social et changement de visage du travail syndical ---------- 72

3. Un morcellement productif ---- 77

3.1. Flexibilisation de l'emploi et transformations du salariat ---------- 78

3.2. Transformations des relations de travail et nouveaux enjeux pour la représentation syndicale --- 79

3.3. Vers un nouvel ordre salarial ? ---- 81

Partie 2. Dynamiques salariales et pratiques de négociation dans l'entreprise : Le dialogue social au miroir des réformes du travail – 84

Chapitre 1. Portait de la négociation collective et dynamiques salariales en France -------- 86

1. La dynamique de la négociation collective d'entreprise : quelques éléments de cadrage 87

1.1. Toujours plus d'accords signés sur les lieux de travail ---------- 87

1.2. Les rémunérations : premier thème de négociation ---------- 89

1.3. Les délégués syndicaux : acteurs incontournables de la négociation des salaires ---------- 90

2. Quelques approfondissements sur les enjeux de la négociation collective ---- 91

3. Dynamique des salaires et partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise ---- 93

Chapitre 2. L'impact des réformes du travail sur la négociation collective et le travail de négociation sur les lieux de travail ? ---------- 100

1. Que font les réformes du travail au dialogue social et à la négociation collective ? ----- 101

1.1. Le dialogue social ne se décrète pas ---------- 102

1.1.1. La grande entreprise industrielle : un modèle plus propice au dialogue social et à la négociation ---------- 102

1.1.2. Dialoguer n'est pas négocier : entre absence de dialogue et respect des obligations légales ---------- 107

1.1.3. L'incidence de l'organisation du travail sur le dialogue social d'entreprise ---------- 111

1.1.4. L'implantation syndicale et la mobilisation collective restent des moyens pour contraindre les directions à la négociation ---------- 116

1.2. La diffusion de stratégies organisationnelles de certains groupes : entre limitation de la négociation et érosion des droits des salariés ---------- 118

1.3. Une centralisation des instances représentatives synonyme de réduction des ressources des délégués, d'éloignement du terrain et de professionnalisation accrue ---------- 124

1.3.1. La réforme de la représentation : entre réduction des marges de manœuvre de l'acteur syndical et nouvelles contraintes sur l'action collective ---------- 125

1.3.2. La professionnalisation des délégués : une réponse partielle mais indispensable aux contraintes nouvelles qui pèsent sur le dialogue social ---------- 128

1.4. Le syndicalisme empêché : crise des vocations, crise des représentations et stratégies patronales de contournement ---------- 133

1.4.1. L'exercice autoritaire du pouvoir dans l'entreprise ---------- 134

1.4.2. La stratégie du « diviser pour mieux régner » ---------- 135

1.4.3. Le dialogue social direct comme moyen de contournement des syndicats ---------- 136

2. Focus sur la négociation des salaires en entreprise ---------- 138

2.1. L'enjeu des salaires dans l'impasse de la négociation d'entreprise ---------- 140

2.2. La capacité d'action collective comme facteur déterminant dans la conduite des négociations salariales ---------- 145

2.3. Les contenus de la négociation : entre individualisation croissante et rémunérations accessoires ---------- 148

2.4. Des délégués globalement favorables à une recentralisation de la négociation salariale au niveau des branches professionnelles ---------- 153

Chapitre 3. Portait de la négociation collective et dynamiques salariales en Italie -------- 156

1. La dynamique de la négociation collective d'entreprise : quelques éléments de cadrage ---------- 157

2. La négociation décentralisée des rémunérations en Italie ---------- 159

2.1. Que négocie-t-on ?---------- 160

2.2. Le poids croissant des rémunérations variables dans les progressions salariales---------- 161

2.3. Le welfare d'entreprise ou la négociation toujours plus prégnante de prestations non monétaires--- ---------- 163

2.3.1. L'extension des mesures de welfare pèse sur la négociation salariale---------- 164

2.3.2. Vers une forme de marchandisation des droits ?---------- 165

2.3.3. Les enjeux du welfare d'entreprise pour la négociation et l'action syndicale ---------- 166

3. Quelle dynamique pour les salaires : l'Italie dans la voiture balaie de l'Europe--------- 168

3.1. Une stagnation salariale persistante---------- 169

3.2. Flexibilité du marché du travail, chômage partiel et inertie conventionnelle : des facteurs explicatifs de la stagnation des salaires---------- 172

3.3. La crise salariale : précarisation, dumping et stratégies patronales ---------- 175

Chapitre 4. Négocier au plus près des salariés ? La négociation décentralisée à l'épreuve du terrain en Italie ---------- 177

1. La diversité des pratiques de négociation : entre résistance et fragilité ---------- 179

1.1. Des facteurs structurels qui reflètent une inégale capacité des acteurs syndicaux à peser dans la négociation ---------- 180

1.2. Les ressort organisationnels et syndicaux du dialogue social : l'impact de la décentralisation sur les rapports de force et la négociation collective---------- 184

2. Les enjeux liés à la négociation salariale ---------- 187

2.1. Les dispositifs de rémunération variables comme objet central de la négociation ---------- 188

2.2. Fréquence et cadre de la négociation salariale : entre négociations sporadiques et contrôle patronal ---------- 193

2.3. Quand la négociation décentralisée participe de la stagnation des salaires et de la précarisation du travail ---------- 196

2.4. Les enjeux du *welfare* d'entreprise : entre substitut des progressions salariales et transformation du rapport salarial---------- 203

2.4.1. Le welfare d'entreprise : un révélateur des transformations contemporaines du salariat--- 203

2.4.2. Des dispositifs de fragmentation des solidarités professionnelles---------- 206

3. Le serpent de mer du salaire minimum ---------- 210

3.1. Le salaire minimum : une forme de protection jugée nécessaire pour les travailleurs précaires- 211

3.2. Un instrument d'ajustement des salaires sur l'inflation---------- 213

3.3. La crainte d'un affaiblissement de la négociation collective---------- 214

Conclusion générale - - -