

Négociation collective et inéquités en entreprise. Perspective comparative France / Australie, Canada, Danemark

Ruth Barton (School of Management and Marketing, University of Tasmania), Élodie Béthoux (IDHES, ENS Paris-Saclay), Camille Dupuy (DySoLab, Normandy University & CEET), Anna Ilsøe (FAOS, University of Copenhagen), Patrice Jalette (CRIMT, École de relations industrielles, Université de Montréal), Mélanie Laroche (CRIMT, École de relations industrielles, Université de Montréal), Steen Erik Navrbjerg (FAOS, University of Copenhagen), Trine Pernille Larsen (FAOS, University of Copenhagen).

Cette recherche s'attache à comparer au niveau international le rôle que joue la négociation collective dans l'entreprise sur l'équité au travail, pour mieux identifier des facteurs permettant d'expliquer les processus contrastés observés et dégager des préconisations.

Penser les inéquités au travail au prisme de la négociation collective

Notre recherche part d'un constat : alors que la présence syndicale et le dialogue social au sein des entreprises visent et concourent en général à maintenir l'équité entre tous les travailleurs d'une même entreprise, dans certains cas, au contraire, le dialogue social – et la négociation collective plus particulièrement – peuvent favoriser l'inéquité (Barton *et al.*, 2021). Par exemple, des accords d'entreprises peuvent introduire pour un même emploi une double structure de rémunération (Laroche *et al.*, 2019) ou des statuts différenciés (Larsen, Mailand, 2018). Dans un contexte global de croissance des inégalités dans le monde du travail (Berg, 2015), notre recherche vise ainsi à examiner **le rôle que joue la négociation collective dans l'entreprise sur l'équité au travail.**

Nous définissons ici **l'équité entre travailleurs** comme le fait que des individus exerçant la même activité de travail pour le même employeur connaissent des conditions de travail et d'emploi similaires. Ainsi, en France, le Code du travail pose

la règle « à travail égal, salaire égal » (depuis 1996) qualifié de « **principe d'égalité de traitement** » (depuis 2008). Ce principe exige un traitement identique « à l'intérieur du périmètre des égaux » (Meyrat, 2018). « Vous avez le même poste de travail, vous devez gagner la même chose », résume ainsi un élu CFDT rencontré au cours de notre recherche qui défend ce principe. Notre recherche ne se limite pas, toutefois, aux seules conditions salariales : nous prenons en considération, au-delà des salaires, l'ensemble des conditions d'emploi et de travail, telles que l'organisation du travail, le temps de travail, les primes, l'accès à la complémentaire santé ou encore l'ouverture des droits à la retraite.

Nous présentons ci-dessous les principaux apports et résultats de cette étude, qui sont de quatre ordres :

- *conceptuel*, avec la proposition d'une matrice analytique pour observer et penser les relations entre négociation collective et inéquités en entreprise ;
- *empirique*, en soulignant l'intérêt de la comparaison internationale et en mettant au jour des dynamiques nationales et locales contrastées ;
- *théorique*, en identifiant trois facteurs qui permettent d'expliquer les processus observés, en dialogue avec la littérature internationale sur les enjeux d'équité au travail ;
- *pratique*, enfin, en dégagant des préconisations à destination des acteurs patronaux et syndicaux et des pouvoirs publics.

Analyser les processus menant à l'équité ou à l'inéquité

Pour documenter le rôle de la négociation collective sur l'équité et l'inéquité entre travailleurs dans l'entreprise, nous avons élaboré un cadre conceptuel qui permet de saisir la diversité des liens entre ces deux phénomènes. Cette matrice analytique représente le premier apport de cette recherche : elle constitue un outil qui pourra être mobilisé également pour des travaux futurs.

Elle met au jour quatre processus possibles : **la négociation collective peut contribuer à éviter, réduire, créer ou maintenir l'inéquité au travail**. Ces quatre processus se situent au croisement de deux axes. Le premier axe concerne la situation de départ observée dans l'entreprise considérée. Il oppose d'un côté une *situation d'homogénéité*, dans laquelle les travailleurs exerçant la même activité pour le même employeur ont des conditions de travail et d'emploi similaires et donc jugées équitables ; de l'autre, une *situation de segmentation*, dans laquelle ces conditions sont au contraire différentes et donc considérées comme inéquitables.

Le second axe renvoie aux effets de la négociation collective sur cette situation initiale. Lorsque la négociation collective est source d'inéquité, elle peut soit *créer* ces différences, là où elles étaient initialement absentes (1), soit avoir contribué à les *maintenir* lorsqu'elles existaient déjà (2). Le processus (1) apparaît principalement dans des contextes de forte décentralisation du dialogue social au niveau de l'entreprise associée à une faible marge de négociation et un faible pouvoir des organisations syndicales. Le processus (2) pour sa part résulte souvent de stratégies syndicales visant à défendre prioritairement les plus protégés (« *insiders* ») au détriment des moins protégés (« *outsiders* »).

Lorsque la négociation collective contribue au contraire à favoriser l'équité, c'est soit qu'elle permet d'*éviter* l'apparition d'inéquités (3), soit qu'elle permet de les *réduire* lorsqu'elles étaient initialement observées (4). Le processus (3) correspond à des stratégies de négociation collective qu'on qualifiera d'inclusives, promues et conduites conjointement par l'employeur et les syndicats. Le processus (4) s'observe souvent là où prévalent des négociations de branche ou des règles nationales (qu'elles soient légales ou conventionnelles) comme celles sur le salaire minimum, incarnant une volonté politique de réduire les écarts.

Ces quatre processus correspondent à des idéaux-types, distingués pour l'analyse, mais ils peuvent être observés conjointement dans une entreprise donnée.

Tableau 1. Matrice analytique

Situation de départ	Homogénéité	Segmentation
La négociation collective contribue à ce que...	... les conditions de travail et d'emploi demeurent identiques → Évitement (3)	... les inéquités entre conditions de travail et d'emploi sont réduites → Réduction (4)
	... les conditions de travail et d'emploi diffèrent d'un groupe à un autre → Création (1)	... les inéquités entre conditions de travail et d'emploi ne sont pas remises en cause → Maintien (2)

Conduire une enquête internationale au niveau de l'entreprise

En France, cette question de l'équité de traitement a été traitée essentiellement d'un point de vue juridique, mais elle n'a pas conduit à une analyse de ces processus en acte dans les entreprises. Les liens entre négociation collective et inéquités au travail renvoient au contraire à des pratiques largement documentées, analysées et débattues dans l'espace public dans d'autres espaces nationaux, comme le

Québec. Il nous a donc semblé particulièrement intéressant de placer le cas français dans une **perspective de comparaison internationale** qui permet d'éclairer ses spécificités. Notre recherche porte ainsi sur quatre pays : la **France ainsi que l'Australie, le Canada (Québec) et le Danemark**. Ces pays permettent de faire varier d'une part les cadres institutionnels : le Canada et l'Australie laissant beaucoup de liberté aux entreprises pour négocier, tandis que la France et le Danemark présentent un encadrement plus fort des pratiques de négociations, tout en étant engagés dans un processus de décentralisation du dialogue social (Béthoux, Laroche, 2021). D'autre part, ces pays sont intéressants à comparer car leurs systèmes de relations professionnelles présentent des configurations variables entre efficacité et équité. Ainsi, selon Kim et ses collègues (2015), les systèmes australien et canadien favorisent l'efficacité tandis que le Danemark donne une place équivalente à ces deux objectifs et que la France privilégie l'équité. Nous avons conduit dans ces quatre pays **des enquêtes dans des entreprises** et avons rencontré 110 personnes, des représentants des syndicats et de la direction.

Identifier des dynamiques nationales et locales contrastées

Dans chaque contexte national, nous nous sommes focalisés sur un type d'inéquité particulier. Pour l'identifier, une phase préliminaire de l'enquête a consisté à interroger, dans chacun des quatre pays, des acteurs patronaux et syndicaux aux niveaux confédéral et sectoriel, afin de saisir quel était pour eux le principal enjeu en matière d'inéquité au travail. En France et au Danemark, c'est ainsi le critère du **statut d'emploi** qui est apparu prévalent ; en Australie et au Québec, c'est celui de la **date d'embauche** qui s'est dégagée. Après la construction de la matrice analytique, la mise au jour de ces constats représente un deuxième apport de l'étude, relatif à la façon dont les acteurs sociaux appréhendent la question de l'équité au travail.

En France, nous nous sommes donc penchés sur les inéquités entre travailleurs exerçant la même activité pour le même employeur mais avec des statuts ou des contrats différents. Ces situations, qui relèvent donc d'après la matrice présentée plus haut de situations initiales de *segmentation*, s'observent notamment au sein des anciennes entreprises publiques, où se côtoient des travailleurs qui, tout en occupant les mêmes fonctions, disposent parfois de statuts différents : un statut public ou spécifique et un statut privé (contractuel), qui peuvent s'accompagner de grilles salariales et d'avantages (en termes de complémentaire santé par exemple) différents. C'est également le cas au sein d'entreprises privées suite à des rachats ou des fusions, qui conduisent au rapprochement d'entreprises aux cultures mais aussi aux règles conventionnelles différentes. Des travailleurs peuvent ainsi exercer des fonctions similaires dans la nouvelle entité créée, mais relever de conventions collectives ou bénéficier d'accords d'entreprise différents. Puisqu'on part dans ces cas d'une situation initiale de *segmentation*, la négociation collective peut alors contribuer à réduire ces inéquités en rapprochant les conditions de travail de

l'ensemble des salariés considérés (4) ou au contraire à les maintenir (2), selon les aspirations des employeurs et les concessions que sont prêts à faire les syndicats. Au Danemark également, les inégalités observées reposent principalement sur les statuts en distinguant, au sein de la même entreprise, les travailleurs exerçant avec des contrats temporaires de ceux en contrats permanents. Ici encore, les négociations collectives sont plus ou moins inclusives et peuvent conduire à maintenir (2) ou chercher à réduire (4) les inégalités.

Au Québec et en Australie, le type d'inégalité étudié dépend de la date d'embauche. Pour exercer le même poste dans une même entreprise, un salarié embauché avant une date donnée bénéficiera de conditions meilleures que celui embauché après cette date, en matière de salaires comme de conditions d'emploi. Dans ces cas, où la situation initiale est une situation d'*homogénéité*, la négociation collective contribue dans un premier temps à produire de l'inégalité (1), ce qui est justifié, dans l'argumentaire patronal notamment, par un besoin accru de flexibilité et de rationalisation des coûts. L'observation des effets produits par l'introduction de telles dispositions montre qu'elles tendent alors à dégrader le climat des relations de travail, la productivité et la performance organisationnelle (Laroche et al., 2019). Pour cette raison, on observe dans certains cas et dans une perspective dynamique, un nouveau recours à la négociation collective pour limiter ces effets négatifs, en cherchant cette fois à réduire les disparités de traitement qui avaient été d'abord introduites (4).

Expliquer les processus observés

À partir de notre travail de terrain, nous constatons que des inégalités en matière d'emploi et de conditions de travail peuvent coexister entre les *outsiders* (en dehors de l'entreprise) et les *insiders* (dans l'entreprise) (Danemark), mais aussi au sein de groupes d'*insiders* (Australie et Québec), même avec un statut différent (France).

De l'analyse de ces exemples, trois facteurs-clés ressortent pour expliquer les processus de création, de maintien, de réduction ou d'évitement des inégalités par la négociation collective que nous avons observés sur les différents terrains : **le temps, l'équilibre des pouvoirs et les institutions.**

Premièrement, les exemples nationaux montrent qu'au fil du temps, un processus peut succéder à un autre selon l'évolution du droit, du contexte économique et social, des valeurs des partenaires sociaux et de leurs membres. Par exemple, de telles inégalités, un temps considérées comme acceptables, peuvent devenir une sorte d'enjeu moral pour le syndicat, que les pressions viennent de ses membres ou du contexte social ou juridique. Si la création d'une inégalité peut sembler justifiable ou inévitable au départ, elle peut devenir inacceptable avec le temps, entraînant sa réduction, voire son élimination. Les exemples canadien, australien et danois mettent bien en évidence de telles dynamiques : ils montrent que les syndicats ont parfois adopté une stratégie, qu'ils ont ensuite remplacée par une

autre au fur et à mesure que les inéquités s'implantaient et se développaient – et bien qu'ils aient parfois du mal à mobiliser leurs membres en ce sens, comme le soulignent d'autres recherches (Oliver, Morelock, 2020).

Deuxièmement, nous montrons que la dynamique de la négociation collective, et notamment le rapport de force entre les syndicats et les employeurs, sont essentiels pour comprendre le processus de création, maintien, réduction ou évitement des inéquités en milieu de travail. L'introduction d'une forme d'inéquité se fait généralement par le biais de demandes patronales de segmenter la main-d'œuvre par un traitement différencié qui introduit des différences rendant l'embauche plus facile et moins coûteuse, au nom de la flexibilité et du contrôle des coûts. Ces inéquités, qu'elles soient imposées par la force ou acceptées par les syndicats, sont justifiées par ces derniers de différentes manières : « Nous n'avions pas le choix », « Nous devons nous concentrer sur les membres actuels ou réguliers », « Il ne devrait pas y avoir d'exceptions, nous sommes tous passés par là », etc. Comme le soulignent les exemples australien et canadien, le pouvoir de négociation du syndicat peut être réduit lorsque les travailleurs élaborent leur propre récit pour expliquer ces différences de traitement. Celles-ci se perpétuent avec le temps et risquent de saper la solidarité syndicale lors de cycles de négociation où le rapport de force aurait pu leur être plus favorable. L'affaiblissement du pouvoir de négociation des syndicats, causé par un manque de solidarité intrasyndicale (Québec, Australie, Danemark) ou intersyndicale (France), ou d'autres causes telles que la stratégie de la direction ou un contexte économique ou politique difficile, est un facteur important pour expliquer ces inéquités et corrobore ainsi d'autres recherches (Doellgast et al., 2018).

Troisièmement, notre recherche permet de souligner l'importance des institutions, principalement le cadre juridique et le système national de relations industrielles, pour comprendre l'émergence ou la réduction d'inéquités. L'une de nos contributions est de montrer que les institutions opérant au niveau du lieu de travail sont au moins aussi importantes, que les institutions sectorielles ou nationales lorsqu'il s'agit de traiter les inéquités sur le marché du travail. Bien que les acteurs aux niveaux de négociation nationaux et sectoriels contribuent à réduire ou à éviter les inéquités, leurs bonnes intentions ou leurs stratégies d'inclusion ne se traduisent pas toujours sur les lieux de travail, surtout si la décentralisation conduit à la préservation des inéquités et permet aux partenaires sociaux locaux de développer leurs propres logiques. Au niveau du lieu de travail, le cadre juridique peut empêcher les parties d'utiliser leur liberté de négocier afin d'établir des conditions d'emploi et de travail différentes pour un groupe spécifique, comme le montrent les exemples français et canadien. Il est également possible de lutter contre les inéquités lorsque la négociation d'entreprise est subordonnée à des facteurs externes, comme les accords sectoriels (France et Danemark). Dans ce cas, le risque d'inéquités est plus faible que lorsque les contraintes externes sont minimales (comme au Canada et en Australie).

Préconisations

Pour les employeurs

Les demandes de différenciation des conditions de travail émanent généralement des employeurs, pour des raisons de compétitivité et de rationalisation. Toutefois, nos observations montrent qu'**il importe de bien évaluer les conséquences à moyen et long termes de ces initiatives**. En effet, en dépit des économies à court terme que permet une telle stratégie, les inéquités auxquelles elle conduit comportent des effets négatifs pour les organisations qui sont bien documentées, comme la détérioration du climat des relations de travail ou de la performance organisationnelle (Laroche *et al.*, 2019), ou plus généralement la baisse graduelle du niveau de confiance des employés vis-à-vis des managers au fur et à mesure qu'augmente le niveau des disparités (Schulz *et al.*, 2021).

Pour les syndicats

Une stratégie d'acceptation des disparités de traitement, à l'origine d'une situation inéquitable, se révèle risquée pour les syndicats car celles-ci remettent en cause la perception de l'utilité des syndicats parmi leurs membres visés par ces dispositions, et risquent d'affecter grandement la solidarité dans leurs rangs. Pour accroître leur pouvoir de négociation et empêcher ces inéquités, **les syndicats doivent développer non seulement une stratégie de négociation égalitariste mais aussi une stratégie de représentation inclusive** - comme on l'observe au Danemark - qui vise à faire bénéficier de tous les avantages associés au syndicalisme le plus grand nombre possible de travailleurs, indépendamment par exemple de leur statut d'emploi.

Pour les pouvoirs publics

Notre étude montre que la décentralisation de la négociation collective au niveau de l'entreprise constitue une menace pour l'équité au travail si elle n'est pas organisée ou réglementée. **Les mécanismes de contrôle et d'équilibre des relations professionnelles visant à prévenir ces inéquités** - que ce soit par exemple **par un autre niveau de négociation, par une interdiction légale de ces disparités de traitement, par un meilleur équilibre des forces en présence au niveau local ou une meilleure représentation des travailleurs touchés** - **devraient être mis en œuvre par les pouvoirs publics** afin de garantir que la négociation collective joue correctement son rôle.

Références

- Barton R., Béthoux E., Dupuy C., Jalette P., Ilsøe A., Laroche M., Navrbjerg S., Pernille Larsen T., 2021, "Understanding the dynamics of inequity in collective bargaining: evidence from Australia, Canada, Denmark and France", *Transfer: European Review of Labour and Research* (pre-print). En ligne : <https://doi.org/10.1177/1024258920981827>.
- Berg, J. (ed), 2015, *Labour Market Institutions and Inequality. Building Just Societies in the 21st Century*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing and Geneva: ILO.
- Béthoux, É., Laroche, P., 2021. "Employment Relations in France", in Bamber G., Cooke F. L., Doellgast V. and Wright C. (eds), *International and Comparative Employment Relations*, Sage (7th edition).
- Doellgast V., Nathan L., Puglignano V. (dir.), 2018, *Reconstructing solidarity labour unions, precarious work, and the politics of institutional change in Europe*, Oxford, Oxford University Press.
- Kim, D.-O., Kim, Y.-H., Voos, P., Suzuki, H., Kim, Y.D. 2015. "Evaluating Industrial Relations Systems of OECD Countries from 1993 to 2005", *British Journal of Industrial Relations*, 53(4): 645-663.
- Laroche M., Jalette P., Duguay F., 2019, « Les disparités de traitement entre nouveaux et anciens salariés : l'institutionnalisation des inégalités de rémunération au Québec », *Terrains & travaux*, 35(2) : 45-67.
- Larsen T. P., Mailand M., 2018, "Lifting wages and conditions of atypical employees in Denmark" *Industrial Relations Journal*, 49(2): 88-108.
- Meyrat I., 2018, « L'égalité de traitement : un principe en perte de sens », *Le Droit ouvrier*, 845 : 742-749.
- Oliver R. J., Morelock A. L., 2020, "Insider and outsider support for unions across advanced industrial democracies: paradoxes of solidarity", *European Journal of Industrial Relations*, (preprint).
- Schulz, F., Valizade, D., Charlwood, A., 2021, "The effect of intra-workplace pay inequality on employee trust in managers: Assessing a multilevel moderated mediation effect model", *Human Relations*, à paraître.