



**HAL**  
open science

## La négociation de branche et les petites entreprises

Jean Saglio

► **To cite this version:**

| Jean Saglio. La négociation de branche et les petites entreprises. 2006. halshs-00193206

**HAL Id: halshs-00193206**

**<https://shs.hal.science/halshs-00193206>**

Preprint submitted on 2 Dec 2007

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

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

# La négociation de branche et les petites entreprises

Jean SAGLIO

CNRS Université Pierre Mendès-France, Grenoble

## *1) Des différences d'usages*

Pourquoi se poser la question de l'usage de la négociation de branche par les PME ? Ne convient-il pas, plus simplement, de penser l'usage par les entreprises, quelle que soit leur taille ? A regarder les textes de droit, on reconnaît bien des différences dans les modes de représentation du personnel à l'intérieur de l'entreprise en fonction de la taille, mais il n'y a rien de spécifique concernant les rapports aux conventions collectives de branche. Et la réglementation portant sur le contenu obligatoire des conventions de branche n'utilise pas comme critère la taille des entreprises qui composent lesdites branches.

Deux observations issues d'enquêtes de terrain me conduisent à illustrer la pertinence de l'hypothèse que penser la spécificité de PME est heuristique en la matière. La première est une observation qui porte sur les PME et leurs fonctionnements : elles ne sont pas des grandes entreprises en réduction résumait-on aux débuts des années quatre vingt. Ainsi par exemple, les normes issues de la négociation collective occupent parfois chez elles des fonctions qui sont des produits purement internes dans les entreprises plus grandes. On suivra ici cette idée que la négociation collective peut donc avoir des fonctions tout à fait différentes dans les PME et dans les plus grandes entreprises.

Le seconde observation porte sur les conventions collectives elles-mêmes. Il est en la matière des formes de règles qui paraissent plus adaptées aux PME et d'autres qui sont plus spécifiques de grandes entreprises. On peut prendre un exemple banal à partir des systèmes de classification : une classification portant sur les compétences et articulée sur une évaluation en critères classants, qui donc a pour fonction d'encadrer la négociation dans l'entreprise au niveau du poste à classer sera plus adaptée à un contexte de grande entreprise qu'à un contexte de PME. Au contraire, dans les branches où celles-ci dominant on trouvera plus aisément des

classifications plus traditionnelles, fondées sur des énumérations parfois assez précises de postes. On peut ainsi faire l'hypothèse que les classifications de type Parodi amélioré sont plus fréquentes dans les branches où dominent les PME alors que les classifications en critères classants portant sur les compétences se trouveront plutôt dans des branches de grandes entreprises.

Je développerai donc en premier lieu l'idée que la négociation collective est, souvent, une ressource pour les PME, que ce phénomène n'est pas nouveau. Dans un second temps je chercherai à situer des domaines dans lesquels on a pu observer de la régulation de branche utilisée par des PME, et l'on verra que ces usages de la négociation vont parfois tout à fait au delà de ce qui est communément admis comme étant le domaine de la régulation par les négociations collectives formelles. Ce qui amène à observer la diversité des régulations de branches adaptées aux PME. Je terminerai par quelques interrogations pragmatiques sur les difficultés de la négociation collective adaptée aux PME dans la situation présente.

## ***2) La négociation de branche : une ressource appréciée quand elle est utilisée***

### **2-1 La norme comme ressource**

Enquêter sur un tel objet est cependant délicat. Il n'est pas nécessaire d'être grand clerc pour penser que l'enquête directe et impersonnelle donnerait sur un tel sujet des résultats peu élogieux. Si vous allez tranquillement poser la question à des patrons de PME, voire même à des salariés, de savoir s'ils lisent et utilisent la convention collective de branche vous risquez fort d'avoir comme réponse la plus courante un franc éclat de rire. La négociation collective, la convention collective, tout cela relève des mondes des "ils", celui des organisations et des bureaucrates. Rejetés comme source de contraintes le plus souvent et ce, presque autant par les salariés que par les patrons.

On a le droit de penser qu'un tel résultat ne serait pas probant. Prenons un exemple tiré d'enquête de terrain : quand nous demandons dans telle PME du département de l'Ain comment on fait pour fixer le montant du salaire dans un contrat de travail nouveau, les interlocuteurs conviennent assez facilement qu'ils se renseignent par téléphone. Et ce sont les négociateurs, du côté patronal comme du côté syndical dont les noms ressortent comme informateurs. La négociation collective, c'est-à-dire le débat entre ces deux parties a donc produit la norme par rapport à laquelle vont être évalués les comportements ultérieurs des acteurs. Et en l'occurrence, il n'est pas indispensable que la norme en question soit écrite, ni même qu'elle soit absolument identique pour qu'elle assure effectivement un rôle de régulation.

La question des salaires est bien évidemment un des domaines habituels où la négociation de branche est productrice de normes. Ceci est vrai aussi bien dans les secteurs où les PME dominent que dans les autres. Mais il existe également des normes dont on peut penser qu'elles sont spécifiques des secteurs de PME. Ainsi quand vous lisez certains avenants de classification, vous obtenez une description parfois assez fine de l'organisation du travail productif. Et quand vous les lisez de manière rétrospective vous pouvez également observer les évolutions dans cette distribution du travail, notamment en matière de répartition du travail par genre.

## 2-2 La norme perçue comme contrainte ... Quand elle n'est pas ressource

Observer des conventions collectives actives dans des secteurs de PME n'est pas nouveau. Pierre Laroque, dans son enquête de 1934, le faisait déjà et citait notamment la boulangerie, l'industrie du livre, celle des cuirs et peaux ou le bâtiment. Il notait déjà que les critiques venaient plutôt des secteurs là où les conventions n'existaient pas : “ *Quant aux industries dans lesquelles les conventions collectives de travail ont une importance réelle, et ont été appliquées de manière permanente en période normale, organisations patronales et organisations ouvrières s'accordent en général à reconnaître les heureux effets des conventions.* ”<sup>1</sup>

On peut retenir cette idée que la négociation produit des normes qui sont des ressources pour les acteurs quand ils savent les utiliser.

### **3) les domaines de régulation de la négociation de branche**

Dans quels domaines, sur quels points particuliers portent les attentes des acteurs de PME vis-à-vis de la régulation de branche ? Là encore je ne travaillerai pas de manière systématique, mais plutôt à partir d'exemples et de cas tirés de travaux de terrain.

## 3-1 Fournir un résumé présentable du Code du Travail

La première de ces fonctions de la convention de branche constitue probablement une hérésie pour les juristes purs. Ce sont des négociateurs de branche tant patronaux que syndicaux qui disaient, à l'occasion du toilettage d'une CCN, que leur objectif commun était de mettre dans la convention les éléments du code du travail utiles pour les entreprises de la branche. En pensant aux PME qui ne peuvent recourir constamment aux ressources de compétences de

---

<sup>1</sup> Laroque P. 1935, "Les conventions collectives de travail, Rapport présenté par Monsieur Laroque, auditeur au Conseil d'Etat", *Journal Officiel* du 3 janvier, Annexe

juristes qu'elles n'ont pas en leur sein. En d'autres termes, le code est devenu si complexe que seuls – et encore – des spécialistes s'y retrouvent, à la convention de branche par contre reste dévolu la fonction de rappeler de manière accessible à tous les acteurs de la branche les principales normes communes.

### **3-2 Réguler les relations d'emploi**

La relation d'emploi, comme le souligne fortement la tradition institutionnaliste, est une relation qui est tout à la fois de coopération et de conflit. Il faut coopérer pour produire alors même que les intérêts des diverses parties, notamment quand il s'agit de la répartition des produits financiers de l'activité, sont directement opposés. La règle négociée est donc le moyen le plus commun de fixer une norme de justice auxquelles peuvent se référer les différentes parties. Comme me soulignait un patron de boutiques, ce n'est pas possible d'être constamment en bisbille sur les salaires quand on travaille quotidiennement côte à côte. De la même façon qu'il est utile que la norme en matière du durée du contrat de travail soit connue.

Cela ne signifie pas pour autant que la norme va s'appliquer, au sens où le salaire versé sera obligatoirement le salaire conventionnel ou que le contrat d'apprentissage sera fatalement temporaire. Mais plutôt l'existence de la norme commune permet aux deux parties d'avoir un jugement au moins congruent sur la situation. Voire de régler des différends : c'est parce qu'il existe une convention de branche que plusieurs centaines de milliers de femmes de ménage peuvent prétendre gagner plus que le SMIC et faire valoir leurs droits devant un tribunal de prud'hommes.

### **3-3 Réguler les relations de travail y compris l'organisation du travail**

On constate d'ailleurs que la norme est utilisée non seulement pour les différends et les conflits, mais aussi pour régler les coopérations. Une PME, le plus souvent, n'a pas de service d'organisation du travail interne à l'entreprise qui définit les rôles et les fonctions de chacun dans la production commune. Interroger à ce propos les acteurs sur le terrain conduit à des réactions parfois intriguées. Tant, dans bien des cas, la question de l'organisation du travail semble relever de la coutume.

Où trouve-t-on la coutume ? Comment sait-on qu'elle a évolué ? Là encore la négociation de branche est un lieu éminent de production d'une expression de ces coutumes professionnelles. Si vous lisez la CCN de la boucherie de détail, et ses versions successives depuis presque 70 ans quelle existe, vous pouvez observer les permanences et les évolutions dans la répartition du travail dans ces entreprises, qui le plus souvent s'apparentent bien à des

PME.

Dans ce domaine, il est d'ailleurs intéressant de noter qu'il s'agit plus d'une norme que d'une contrainte. On peut prendre l'exemple du Notariat. C'est une profession juridique et longtemps, la norme énoncée dans l'avenant classification de la convention collective énonçait le mode d'organisation interne des entreprises. C'est du moins comme cela que nous l'avons analysée en 1989. Avec les évolutions de ces professions, une telle contrainte est apparue trop pesante aux employeurs. La nouvelle classification, négociée âprement et publiée en 1995 traduit cette plus grande latitude en adoptant une technique de critères classants. Mais on retrouve trace de l'ancienne organisation, qui est encore celle de bien des études, dans les exemples repères de la classification.

### 3-4 Mutualiser la gestion des marchés du travail

Au delà de la question de la régulation des relations d'emploi à l'intérieur des entreprises (embauche et détermination du salaire notamment) on observe que la négociation collective produit souvent, pour les PME, des repères et des normes en matière de marchés du travail. La gestion des carrières, et même souvent celle des formations et des apprentissages ne se font le plus souvent pas, dans les PME, au sein de l'entreprise. Dans deux des situations étudiées par Catherine Paradeise par exemple, qu'il s'agisse des comédiens ou auparavant des marins de la marine marchande la carrière des individus se fait par une grande mobilité au sein des entreprises qui sont parfois, comme dans le cas des comédiens, quasi inexistantes. C'est alors la négociation collective qui fixe les normes grâce auxquelles les acteurs peuvent se repérer et gérer les carrières, au sens où cela permet de régler les attentes légitimes réciproques des uns par rapport aux autres.

On retrouve bien sûr dans de telles situations les quelques professions qui peuvent exister en France au sens usuel de ce terme dans la littérature anglo-saxonne. Mais on trouve également toute une série de situations où la gestion du marché du travail spécifique n'est pas confiée à l'instance représentant les salariés eux-mêmes – comme dans une profession classique – mais peut être le produit de la confrontation et de la négociation des acteurs. On peut l'observer sur certains segments spécialisés de professionnels, souvent reconnus et dont la carrière se passe par mobilités entre les entreprises. Nous l'avons observé par exemple pour des Clercs de notaires dans la région lyonnaise. Il y avait bien des règles - informelles – qui permettaient ou sanctionnaient certains mouvements de mobilité et certaines sollicitations patronales. Et quand on recherchait les informateurs auprès de qui les acteurs s'enquéraient de

ces règles, on constatait que c'était bien les mêmes que ceux de la régulation des relations professionnelles.

On constate également que cette fonction de régulation des marchés du travail est parfois une fonction collectivement reconnue et gérée de manière offensive et dynamique par l'ensemble des acteurs. Nous avons observé l'année dernière au moins une convention collective qui était, tout à fait consciemment, gérée par les acteurs pour faire face à la situation de pénurie de main d'œuvre qualifiée et permettre le développement du secteur.

### **3-5 Réguler les relations de concurrence entre firmes**

On est resté jusque là dans des fonctions qui sont habituellement reconnues comme étant celles assurées par la négociation collective. Il ne faudrait pas oublier cependant que celle-ci comporte bien souvent un fonction de régulation de la concurrence entre firmes. On sait qu'une des origines lointaines de la reconnaissance de la légitimité de la négociation collective par l'État est justement qu'il s'agit de l'un des moyens de réguler les effets jugés néfastes de la concurrence entre firmes. Quand celle-ci tout à la fois dégrade les situations des salariés et défavorise l'investissement de long terme.

Cette fonction de régulation de la concurrence prend diverses formes au cours de la négociation collective. C'est bien sûr la régulation des salaires et celle des conditions d'emploi et de travail, qui sont des éléments importants du dynamisme des firmes individuelles. C'est également par exemple la gestion de la formation professionnelle qui peut être un moyen d'égaliser les conditions de concurrence entre des firmes de tailles - et donc de moyens - diverses.

#### ***4) Des modèles de régulation variés***

L'observation des produits de la négociation collective, et notamment la lecture des textes et l'analyse de leur historique, le recours aux acteurs conduisent à rompre avec l'idée qu'il y aurait un modèle unique des usages de la négociation collective par les PME. Plutôt on peut identifier plusieurs modèles dans lesquels on va voir que les objectifs prioritaires et les préoccupations principales des acteurs sont différents. Et, bien évidemment, on pourra observer que ces modèles sont loin d'être exclusifs et que les régulations concrètes empruntent le plus souvent à plusieurs d'entre eux.

#### **4-1 Les professions artisanales**

L'une des configurations les plus anciennes, attestée par exemple dans le rapport

Laroque voici plus de soixante-dix ans, est celle de professions artisanales notamment de commerces . Les bouchers et boulangers sont ainsi des professions dans lesquelles les conventions collectives sont fort anciennes et où la régulation est toujours active. On retrouve dans des situations semblables d'autres professions de la vente artisanale comme les fleuristes, mais aussi les coiffeurs.

On peut ici considérer que la convention collective vient suppléer des fonctions déficientes au sein de l'entreprise. Soit que ces fonctions soient difficiles à exercer dans le cadre d'une PME du fait de la coopération voire de la convivialité constante des protagonistes : on imagine mal le patron charcutier et ses vendeuses discuter de salaires dans la boutique.

En identifiant ainsi cette catégorie, on peut alors en rapprocher d'autres situations professionnelles où la configuration est semblable – les employeurs n'ont pas les ressources pour gérer individuellement certains aspects de la relation salariale – mais où la tradition de recours à la régulation formalisée par les conventions sont moins implantées dans les professions. On pense ici par exemple aux salariés du particulier employeur, secteur où il existe une convention fort ancienne, dont l'effet de régulation potentielle est considérable puisqu'elle concerne au bas mot plus de 600 000 salariés selon les données disponibles, dont les effets sur l'emploi sont non négligeables, comme on l'a vu avec le chèque emploi-service, mais dont pourtant on peut faire l'hypothèse qu'elle est assez mal connue dans l'ensemble de ses règles par les acteurs.

#### **4-2 Les professions organisées syndicalement**

La seconde configuration qui apparaît dans l'analyse de Laroque et que l'on peut encore observer au moins partiellement est celle où la force de la régulation s'explique par la force syndicale. Ou du moins, il faudrait dire par un rapport de forces plutôt favorable au syndicat. C'est bien sûr le cas, classiquement invoqué dans les études historiques de l'imprimerie de presse et de labeur. La permanence de ce mode de régulation semble tenir bien souvent dans le fait que le syndicat a su jouer de ce rapport de force pour se rendre indispensable, par exemple en assurant effectivement la gestion de la formation et de l'adaptation des personnels aux nouvelles technologies.

On peut encore penser que le bâtiment constitue un modèle qui au moins pour une part, est proche de celui-ci. Au sens où la profession gère collectivement une ressource de protection des salariés mise en place à la suite de pressions syndicales, et on pense ici bien sûr à la caisse des intempéries, mais aussi à l'ensemble du système des institutions paritaires. Le secteur du

spectacle vivant peut alors être rapproché de ce modèle dans la mesure où ici encore, la pression syndicale a conduit à la mise en place d'institutions qui deviennent tout à fait centrales dans les modes de gestion des entreprises du secteur. Pour une part encore, le système traditionnel des dockers pouvait se rattacher à ce modèle si l'on considère que l'institution syndicale s'était vue de fait reconnaître le monopole d'embauche ce qui permettait aux salariés de faire face à la grande incertitude due au renouvellement rapide des employeurs.

#### **4-3 Les « professions réglementées »**

Un troisième modèle est celui des secteurs où la soumission aux règles professionnelles négociées collectivement est présentée comme une garantie de la qualité des services rendus face aux demandes de l'État. C'est le cas dans bien des secteurs du travail social où les conventions collectives, notamment les deux majeures qui sont celles dites de 66 et celle dite de 1951 viennent organiser le recours aux professionnels reconnus pour garantir la qualité des services rendus. On peut observer que, dans de tels cas, les normes professionnelles sont donc manipulées comme des instruments pour mettre les entreprises à l'abri d'une pression trop forte que pourrait exercer l'État en tant que principal financeur de ces activités.

Les professions réglementées qui sont par exemple les notaires, les huissiers de justice ou les pharmaciens d'officine relèvent d'une configuration proche. La convention est ici une ressource pour garantir le monopole collectif dont jouit la profession, elle intervient donc, dans l'ordre des relations salariales, en complément de l'institution ordinale.

#### **4-4 Les professions de sous-traitance**

Une dernière configuration, ou un dernier modèle peut être évoqué où les normes produites par la négociation collective servent à réguler des relations de sous-traitance. Tout à la fois pour mettre des bornes à la pression des donneurs d'ordre et pour réguler la distribution des marchés. On peut y rattacher bien des professions de services aux entreprises. Dans le sens où il protège les entreprises des méfaits de la concurrence, il peut être considéré comme proche du modèle précédent. Il en diffère cependant dans la mesure où l'identité du donneur d'ordres est importante pour comprendre la nature des menaces et des contreparties que l'on peut en attendre. Ainsi on peut penser que la puissance publique donneur d'ordre peut être dans certains cas plus sensible que les entreprises privées à la pression des salariés résistant à la dégradation de leurs conditions de travail. À l'inverse, on voit bien que les situations où il n'y a pas de régulation collective instaurée et négociée sont aussi des situations où même l'État français peut avoir des comportements dont les effets pervers sont fort dommageables pour les salariés. On

pourrait évoquer ici à titre d'exemple le cas des conditions d'emploi dans les associations de gestion des laboratoires de recherche public où il n'est pas exceptionnel de rencontrer des salariés payés effectivement à des tarifs inférieurs au SMIC.

## **5) De quelques difficultés**

### **5-1 Quel bon niveau de négociation ?**

En analysant les clauses de la célèbre “ Convention d'Arras ”, souvent considérée comme la première véritable convention collective signée en France, certains historiens ont pu souligner combien son apport, en terme de norme positive, pouvait apparaître faible<sup>2</sup>. Si l'événement a eu une telle portée dans l'histoire française des relations professionnelles, c'est plus du fait que ce fut, pour la première fois la reconnaissance de la légitimité du partenaire syndical dans la négociation que pour les règles de fond qui y furent stipulées. L'exemple reste pertinent aujourd'hui : la négociation, et les règles qu'elle produit, ont d'autant plus de valeurs qu'elles peuvent être appropriées – y compris conflictuellement et de manière contradictoire – par les acteurs dont elle prétend réguler les pratiques.

La remarque permet d'introduire la réflexion sur la question du niveau de négociation pertinent. On sait, en France, que la détermination du niveau pertinent de négociation<sup>3</sup> comme la délimitation du champ d'application des conventions<sup>4</sup> sont affaires de pratiques et de compromis. Mais on conviendra aisément que l'appropriation par les acteurs de base des normes produites de la négociation – et donc leur usage comme ressources dans leurs transactions et leurs stratégies, ne peut se réaliser que si existe une certaine identification : la norme régit leur comportement quand les acteurs la considèrent comme liée à leur identité.

Cette dimension symbolique est essentielle pour aborder la question de l'analyse du niveau de négociation pertinent. La souplesse institutionnelle en la matière est grande. Les critères à utiliser pour fixer les délimitations géographiques peuvent être tout à fait variés, et

2 Trempé R. 1994, "Les origines des conventions d'Arras", in Kourchid O., Trempé R. 1994, "Cent ans de conventions collectives, Arras, 1891/1991", *Revue du Nord*, Hors série.

3 Dans ce domaine les analyses anciennes de François Sellier demeurent un modèle du genre et notamment Sellier F. 1961, *Stratégie de la lutte sociale*, ed Ouvrières, Paris.

4 “ Ce qui définit une branche ou une profession pour la négociation est bien loin d'être explicite et même d'être clair. Le découpage des secteurs relève bien évidemment de l'empirisme le plus total. Il semble impossible de trouver une logique commune qui l'ait inspiré. Il est difficile de ne pas conclure que tout a été affaire de circonstances. ” Adam G., Reynaud J-D. Verdier J-M. 1972, *La négociation collective en France*, ed. Ouvrières, Paris, 59

non homogènes d'un point à l'autre du territoire ou d'un moment à l'autre des histoires. En ce sens, les conventions collectives sont toujours " locales ", liées le plus souvent à des marchés du travail, à des marchés du produits ou à des réglementations professionnelles. Juger de la pertinence d'un découpage effectivement utilisé ne doit donc se faire que sur place, et non selon des critères abstraits et a priori. C'est d'ailleurs la logique qui prévalait classiquement lorsque les enquêtes de représentativité, préalables à l'extension des conventions collectives, étaient confiées aux inspecteurs du travail sur le terrain en question.

C'est ce point de vue qu'il convient de garder à l'esprit quand on cherche à évaluer les effets du mouvement d'extension de la couverture conventionnelle lorsqu'il est réalisé sur la base de conventions collectives nationales. Celles-ci sont-elles effectivement appropriées par les acteurs de base, notamment dans les PME ? On a ici l'une des clefs de compréhension de la différence que nous avons esquissée plus haut des effets pratiques entre la convention des salariés du particulier employeur et celle de la boucherie.

## 5-2 Les distances culturelles

Analyser ainsi les relations que les acteurs de PME peuvent entretenir avec les normes produites dans les négociations collectives amène à poser l'hypothèse que l'on aurait, dans le système français de relations professionnelles, des modes de rapport à la norme très différents selon les situations. On peut, à titre d'exemple, en esquisser deux modes de rapport fort différents de celui que nous avons observé dans certaines PME. Dans les grandes entreprises, la norme négociée au niveau de la branche est utilisée en étant reprise et réinterprétée par le système de relations professionnelles interne à l'entreprise. Dans les fonctions publiques<sup>5</sup>, la norme " négociée " devient une règle administrative intégrée dans un système de prescriptions<sup>6</sup>.

Une bonne compréhension du système français de relations professionnelles dans son ensemble passe donc par la reconnaissance de ces différences internes. On peut par exemple s'interroger sur la congruence entre d'une part les modes de formation, de recrutement et de gestion des carrières des responsables des administrations centrales et d'autre part le respect et l'entretien de cette diversité.

---

5 Saglio J. 2003, Les spécificités de la négociation collective dans le système français de relations professionnelles, in Barreau J., *Quelle démocratie sociale dans le monde du travail*, Presses Universitaires de Rennes, 39-50. Saglio J. 2004, Les relations professionnelles dans les fonctions publiques françaises, *Éléments d'analyse, La Revue de l'IREs*, n° 45, 33-53

6 Ce qui la différencie d'une règle juridique, cf. Jeammaud A. 1990, " La règle de droit comme modèle " *Recueil Dalloz Sirey*, Paris, 199-210.

### 5-3 Trouver et former des négociateurs

Le rappel des fondements des théories institutionnalistes a permis de souligner que la négociation collective des conditions d'emploi et de travail repose sur la reconnaissance conjointe de la nécessité de la coopération et de l'inévitabilité du conflit. Mais la négociation n'est pas que l'établissement et le constat du rapport de forces<sup>7</sup>, elle est aussi une activité à part entière qui suppose des compétences et des savoir-faire. Dans cette optique, reconnaître les spécificités des relations des acteurs PME aux négociations collectives amène à poser, en corollaire la question de savoir si les modes de sélection et de formation des négociateurs sont pertinents à cet égard.

On conviendra alors sans peine que la question se pose pour les trois acteurs impliqués dans les négociations collectives de branche, même si c'est en des termes différents. La faiblesse de la représentation syndicale dans les PME et la professionnalisation croissante des représentants des salariés sont des questions suffisamment rabâchées pour qu'il ne soit pas nécessaire de les développer ici.

Les modes de sélection et de formation des représentants patronaux dans les négociations sont moins bien observées et connues. On peut remarquer cependant que, dans les négociations concernant des secteurs où les PME sont nombreuses, les difficultés de la négociation proviennent fréquemment de problèmes et de tensions internes aux délégations d'employeurs. De même, on peut se demander si la difficulté à faire exister de manière durable des niveaux infra-nationaux de négociation collective n'achoppe pas sur cette difficulté de constituer à ces niveaux des interlocuteurs patronaux crédibles et compétents.

Enfin du côté de la puissance publique, notre analyse produit un double questionnement. En premier lieu au niveau des terrains de base : dans quelle mesure les acteurs de ce niveau que sont les inspecteurs du travail sont effectivement formés et acculturés à ces pratiques spécifiques des PME. L'expérience des ceux des inspecteurs qui ont présidé des commissions mixtes dans des secteurs de PME est le plus souvent indéniable. Comment des ressources de ce type sont-elles mutualisées ? La question se pose différemment au niveau des administrations centrales qui sont en charge du contrôle des régulations, tant économique que sociales. Ici on peut penser que les modes d'usage des normes spécifiques aux PME ne correspondent ni aux formations reçues, ni aux expériences professionnelles des différents agents, qu'ils soient ceux de l'encadrement ou ceux de l'expertise. On peut penser que le simple fait d'admettre ce constat

---

<sup>7</sup> Bourque R., Thuderoz C. 2002, *Sociologie de la négociation*, La découverte, Paris

est déjà un élément d'évolution positive. Il convient donc de féliciter les organisateurs de cette journée.