

# **Analyse transversale des monographies et caractérisation de configuration des négociations de branche observées**

## ***Annexe 2 au rapport final***

**Evaluation des effets de l'Accord national  
interprofessionnel de décembre 2013 sur les  
négociations de branches professionnelles**

**CNEFP**

**Octobre 2018**

## Contenu

1. INTRODUCTION	3
1.1 Rappel de la commande	4
1.2 Présentation du document	4
2. UNE ANALYSE TRANSVERSE DES MONOGRAPHIES REALISEES QUI PERMET DE DEGAGER LES PRINCIPAUX DETERMINANTS INFLUANT SUR LE PROCESSUS DE NEGOCIATION ET SON RESULTAT	5
<b>2.1 Les points clés des monographies réalisées</b>	<b>5</b>
2.1.1 La branche de la bijouterie, joaillerie et orfèvrerie	5
2.1.2 L'intersecteur Papier-Carton	6
2.1.3 La branche de la fabrication mécanique du verre	8
2.1.4 La branche du Sanitaire, social et médico-social (SSMS)	10
2.1.5 La branche de la Mutualité	11
<b>2.2 Les éléments d'analyse transverse de ces monographies : identification des déterminants qui influent sur la procédure de négociation et son résultat</b>	<b>13</b>
2.2.1 Des facteurs identitaires propres et une organisation du dialogue social dans la branche qui peuvent influencer la conduite des négociations et leur résultat	13
2.2.1 Des enjeux de branche « hors formation » qui influent sur le cycle de négociation, parfois de manière déterminante	18
2.2.1 Un contexte de branche qui prime <i>in fine</i> sur les stratégies d'acteurs mais des travaux préparatoires en amont qui semblent aboutir à une innovation plus forte du texte final	19
2.2.1 Les besoins et enjeux de formation dans la branche (identifiés ou ressentis par les négociateurs) au moment de la négociation conditionnent l'innovation et l'expression de l'autonomie conventionnelle dans les accords finalement signés	20
3. UNE TENTATIVE PROBANTE DE CONFIGURATIONS DES PROCESSUS DE NEGOCIATION OBSERVES	23
<b>3.1 Le cadre général des configurations de branche</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Trois configurations de branche différenciées</b>	<b>27</b>
3.2.1 La négociation « continue » : une négociation inscrite dans une dynamique de construction continue des règles de formation de la branche	27
3.2.2 La négociation « contrariée » : Un processus négociatoire marqué par de multiples interférences	30
3.2.3 La négociation « sous contraintes » : un processus marqué par le poids des grandes entreprises dans la branche	32

*Les investigations qui ont mené à cette annexe consacrée aux processus de négociation n'ont pu être réalisées qu'avec le concours des acteurs de branches qui ont accueilli avec intérêt nos sollicitations et ont su se rendre disponibles pour apporter leur témoignage. Que chacun d'entre eux en soit chaleureusement remercié.*

*Ces travaux du CNEFP ont été commandés conjointement à Sémaphores et au CEREQ. Ils n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions du CNEFP, ni de membres et organisations qui le composent. L'objet de leur diffusion est de susciter le débat et d'appeler des commentaires et critiques.*

*Les monographies sont la traduction de ce que les auteurs ont reconstitué des processus de négociations conduits entre 2014 et 2017 à partir des entretiens menés et des documents analysés (PV de séance, de CPNE, ...).*

*Cette analyse transversale des monographies conduites dans le cadre des travaux d'évaluation des effets de l'ANI de décembre 2013 sur les négociations de branches professionnelles a été rédigée par Damien BROCHIER, CEREQ, Nicolas FAINTRENIE et Sébastien BOTERDAEL, Sémaphores.*

# 1. Introduction

---

## 1.1 Rappel de la commande

Le CNEFP a souhaité mener une évaluation des effets de l'Accord national interprofessionnel (ANI) de décembre 2013 sur les négociations de branches professionnelles. Celle-ci a pour objectif d'étudier la place de la négociation collective de branche dans la régulation de la formation professionnelle, notamment de l'autonomie des partenaires sociaux dans ce domaine.

Dans un premier temps, un bilan analytique et problématisé des accords de branche a été réalisé et restitué sous forme d'une synthèse. Il reposait sur une analyse des contenus des accords conclus, et mettait notamment en exergue les innovations conventionnelles.

Dans un second temps, des monographies – à partir des branches retenues par le CNEFP – ont permis de décrire au-delà du contenu des accords la manière dont se sont construites les politiques de la formation professionnelle au niveau des branches retenues. Leur analyse transverse ici restituée doit permettre de déterminer les logiques d'actions et les déterminants du processus de négociation ayant une incidence sur le contenu final de l'accord.

## 1.2 Présentation du document

Ce document restitue :

- l'analyse transverse des 5 monographies de branche suite aux négociations engagées après l'ANI de décembre 2013,
- de laquelle est proposée une tentative de configuration des phénomènes de négociations constatés sur ces 5 branches.

## 2. Une analyse transverse des monographies réalisées qui permet de dégager les principaux déterminants influant sur le processus de négociation et son résultat

---

### 2.1 Les points clés des monographies réalisées

#### 2.1.1 La branche de la bijouterie, joaillerie et orfèvrerie

##### 2.1.1.1 Une branche au fort dynamisme malgré sa taille modeste

La branche de la bijouterie, joaillerie, orfèvrerie et activités qui s'y rattachent constitue une branche de taille modeste, composée majoritairement de TPE-PME, évoluant dans un secteur industriel requérant une main d'œuvre qualifiée. Secouée par la crise économique de 2009, elle s'est mobilisée afin de redimensionner sa politique de branche et de dynamiser son paritarisme. L'impulsion que l'organisation patronale a souhaitée alors donné à la formation a rencontré la volonté d'acteurs syndicaux investis mais également un appui des services de l'Etat. Le cycle de négociations de branche sur la formation professionnelle a débuté par la signature d'un accord GPEC, puis un accord relatif à la formation professionnelle. L'analyse de leur contenu à l'occasion du Lot 1 avait montré la richesse de ces accords.

##### 2.1.1.2 Une politique de branche pour outiller et certifier, avec l'appui d'un EDEC

La crise de 2009 a fait poindre le risque d'une perte irréversible de la main-d'œuvre qualifiée, au sein d'une branche artisanale, composée majoritairement de TPE-PME. A l'argument économique s'ajoute la forte dimension identitaire de la branche caractérisée par la noblesse des matériaux travaillés, la technicité de ses métiers, et le savoir-faire de ses salariés. La branche, principalement sous l'impulsion patronale, a sollicité les services de l'Etat, aboutissant à la conclusion d'un EDEC. Celui-ci (2012-2015), qui s'est prolongé par deux ADEC conclus dans les régions les plus stratégiques, a structuré la branche, depuis l'élaboration d'un diagnostic et de sa stratégie, jusqu'à l'élaboration et la diffusion d'outils RH construits paritairement et mis à disposition des employeurs.

Les enjeux de la branche ont également été portés par une politique de certification ambitieuse, principalement axée sur le développement de CQP. Les spécificités techniques des emplois de la branche justifient cet investissement dès lors qu'est fait le constat que les référentiels de diplômes nationaux existants ne les intègrent pas suffisamment et que certaines compétences des métiers en croissance n'y apparaissent pas même. Cet investissement mobilise une énergie conséquente des acteurs politiques et techniques de la branche, pour des résultats qui peinent encore à atteindre les fortes attentes de leurs auteurs. Cette période a fait prendre conscience à

la branche de la nécessité de mieux réguler les certifications, notamment au regard des investissements financiers conséquents pour les créer et les faire vivre.

### 2.1.1.3 La solvabilisation des ambitions de la branche, notamment celles portées en matière de certification

Au-delà de la qualité (structure et rédaction) des accords conclus, la consécration d'une contribution conventionnelle de branche constitue la principale innovation des négociations. La branche n'a pas souhaité garantir un niveau minimal d'investissement sur le « plan de formation » de formation des entreprises, mais garantir sa capacité à construire collectivement et mettre en œuvre une politique de branche.

Au regard du tissu d'entreprises de la branche, plutôt des TPE-PME sujette au poids des contributions obligatoires, ce choix ne relevait pas de l'évidence. Cette contribution a constitué une proposition patronale ambitieuse, qui n'a pas été remise en cause par les organisations syndicales. Il convient enfin de relever l'accompagnement étroit, tout au long de la négociation, de l'OPCA, notamment en matière de gestion de la contribution conventionnelle.

## 2.1.2 L'intersecteur Papier-Carton

### 2.1.2.1 Deux « mondes » engagés dans une dynamique de rapprochement

L'intersecteurs papiers-cartons est composé de deux mondes : celui du « papiers-cartons » d'une part, dominé par des grands groupes industriels à capitaux étrangers ; celui du cartonnage d'autre part, composé de TPE-PME familiales. Il s'analyse juridiquement comme une pluralité de branches, qui ont décidé de faire converger – de manière progressive – leur histoire et leur corpus conventionnel. La formation professionnelle a constitué – avant même le projet de rapprochement des branches – un sujet de dialogue social d'échanges (consensuels) interbranches et de signature d'un accord sur l'ensemble du champ de l'intersecteurs. Néanmoins elle doit faire face à la diversité des attentes des entreprises s'agissant de la politique de branche, accentuée par la dernière réforme de la formation professionnelle.

### 2.1.2.2 Une politique et des outils au service de la formation professionnelle déjà bien structurés avant même la réforme de 2014

Cette structuration intrinsèque dans l'intersecteurs et l'élasticité du tissu d'entreprises a historiquement engendré des discussions en vue de bâtir une politique de branche commune en matière d'emploi et de formation professionnelle. Cette volonté globalement partagée a rencontré une personne qui a su l'incarner (représentant d'une organisation patronale) pour articuler les différentes attentes et structurer le modèle d'un accord – toujours utilisé en 2014 – regroupant la GPEC, l'alternance et la formation professionnelle, le tout en considérant une vision de moyen terme à la mise en œuvre opérationnelle de l'accord.

L'accord de 2014 s'appuie sur une capitalisation des informations disponibles depuis la dernière négociation, permettant de mieux cerner les enjeux de la branche et de ses entreprises, mais moins celui des salariés malgré la logique d'individualisation des droits engagés par le Législateur depuis 2003.

Au travers de divers exercices (exemples concrets dans les accords, rôle d'outillage confiés aux instances paritaires et patronales), l'intersecteurs s'est doté d'outils à destination des employeurs et d'une capacité à faire connaître à toutes ses entreprises l'accord en vigueur et ses modalités de mise en œuvre. La construction par la branche d'un parcours professionnel prioritaire à destination du management de proximité ou du supérieur hiérarchique direct est un exemple tangible de la volonté d'avoir un effet sur la façon dont la formation professionnelle est discutée et mise en œuvre dans l'entreprise. Ces outils sont portés par l'opérateur paritaire (l'OPCA), ainsi que par les Fédérations patronales.

Si les organisations syndicales de salariés ont obtenu qu'une partie de l'offre de services de l'OPCA s'adresse plus particulièrement aux salariés ou à leurs représentants après 2014, ces dernières regrettent néanmoins de ne pouvoir davantage investir par la voie du paritarisme le dialogue social d'entreprise. Cela explique selon elles que les outils – et plus globalement la réforme – soient moins appropriés sur l'intersecteur par les salariés que par les entreprises.

### 2.1.2.3 Une négociation qui use des nouveaux dispositifs issus de l'ANI et de la Loi pour poursuivre ses ambitions, notamment en matière de certification, quitte à abandonner sa contribution conventionnelle

L'intersecteurs papiers-cartons relève du secteur de l'industrie. Confronté un temps à une crise économique, il n'en connaît pas moins de manière structurelle un besoin important de main-d'œuvre qualifiée, qui s'est accru ces dernières années. Ce contexte a amené l'intersecteurs à investir de manière précoce une politique d'attractivité de ses métiers et une politique de certification, en s'appuyant notamment sur les certificats de qualification professionnelle (CQP) (mais également sur la structuration de son offre de formation par exemple). L'ANI est ainsi venu conforter un choix historique et stratégique de l'intersecteurs, et encourager son développement à l'occasion du nouveau cycle de négociations de branches. Ainsi, l'intersecteurs a utilisé les éléments nouveaux de la réforme comme des leviers au service du développement de sa politique de certification.

La politique d'abondement du CPF compte parmi ces leviers. L'accord conclu comprend des innovations, attendues par l'ANI. Cette politique s'opère au service de celle de certification (CQP). L'intersecteurs se distingue par sa capacité à acclimater les nouveautés de la réforme à son environnement et à ses enjeux, dans une certaine continuité. L'ancienneté d'une majorité des négociateurs dans la branche, leur spécialisation sur la formation professionnelle, ainsi que la porosité entre les instances

paritaires, constituent autant des facteurs d'explication de cette « appropriation dans la continuité ».

Néanmoins, la phase de mise en œuvre de l'accord se heurte à deux difficultés : d'une part la difficulté à mettre en visibilité ces mécanismes techniques auprès des entreprises (de petites tailles mais également de plus grandes) confrontées à des contextes d'entreprises singuliers (et donc à faire que ces leviers négociés soient réellement incitatifs) ; d'autre part la difficulté ressentie par les acteurs paritaires de faire porter par l'OPCA des mécanismes qui selon lui relèvent de sa compétence.

En 2014, l'intersecteurs a fait le choix d'abandonner sa contribution conventionnelle de branche au profit d'une offre de services renouvelée de son opérateur paritaire, l'OPCA 3+. Les moyens investis par les grandes entreprises du secteur « papiers-cartons » ont compensé les moindres moyens des TPE-PME du cartonnage. Ainsi, le modèle des versements volontaires a ainsi pris le relais de l'obligation de versement préexistante.

### 2.1.3 La branche de la fabrication mécanique du verre

#### 2.1.3.1 Une branche marquée par la culture de ses entreprises emblématiques

La branche de la fabrication mécanique du verre appartient au secteur de l'industrie. De taille relativement modeste et menacée par le regroupement des branches des Professions du verre, elle est dominée par quelques grandes entreprises françaises à la renommée internationale. Cette domination des grandes entreprises se ressent en matière de formation professionnelle. D'un côté, elle tire vers le haut les autres entreprises en construisant des projets d'ampleur qui sont mis à disposition de toutes et partagées dans un cadre paritaire ; d'un autre elle déplace le centre de gravité de la branche d'une « loi de la profession » à une « réponse aux besoins de l'Entreprise ». La construction d'une politique de branche se détachant des seuls enjeux RH de l'entreprise s'avère dès lors difficile. Les représentants des organisations syndicales de salariés sont quant à eux en majorité issus de ces mêmes grandes entreprises et éprouvent pour cette raison des difficultés à dépasser ce contexte pour asseoir un dialogue social de branche.

#### 2.1.3.2 Une négociation de branche post-2014 « éclatée », réduite à la création de CQP, pour des raisons conjoncturelles

Concomitant au cycle de négociation en matière de formation professionnelle, la branche a été confrontée à une période difficile de l'histoire de son dialogue social, au cours de laquelle les négociations annuelles obligatoires sur les minima salariaux ont occupé l'essentiel de l'espace de négociation au sein d'une commission mixte paritaire sous hautes tensions. Ce contexte particulier explique l'absence de signature d'un accord « complet » sur la formation professionnelle dans la branche.

Sans toutefois s'accommoder de l'accord de 2005 (toujours en vigueur sur les dispositions non contraires à la Loi mais très largement obsolète), l'ensemble des

acteurs rencontrés ne semble pas ressentir un manque face à cette absence de texte actualisé. Trois éléments semblent venir pallier l'absence d'accord « complet » de branche sur la formation professionnelle :

1. *la conclusion d'accords restreint à la politique de certification* et plus particulièrement sur l'outil CQP : ces deux accords structurent la politique de branche selon une logique bien connue des branches qui cherchent à attirer et conserver des salariés qualifiés puisqu'il s'agit de favoriser l'insertion dans la branche ou l'élévation des compétences pour les salariés qui y sont déjà en contrepartie d'une reconnaissance de la certification acquise dans les grilles de classification.
2. *l'existence de politiques de formation dans les grandes entreprises* de la branche, qui disposent de leur propre corpus conventionnel, et de leurs outils.
3. *le rôle d'outillage de l'OPCA*, qui capitalise sur les outils créés et enseignements tirés suite à la mise en œuvre d'accords collectifs de branche chez les autres de ses branches adhérentes, ou encore plus directement chez les entreprises adhérentes des autres branches.

Ces éléments – qui permettent de notre point de vue à la branche de se prévaloir de résultats comparables aux autres branches a priori mieux équipées (notamment car elles ont aboutie à un accord) – n'empêchent pas les acteurs de branche de se préparer au prochain cycle de négociations de branche sur la formation, afin de se doter d'un accord « complet ».

### 2.1.3.3 La lente construction d'une politique de branche pour mieux répondre aux besoins des entreprises

La branche est confrontée – comme de nombreuses branches de l'industrie – à un besoin de main-d'œuvre accru, laquelle doit être formée aux spécificités de la fabrication mécanique du verre. Elle a ainsi fait le choix de construire une politique de certification, notamment un investissement conséquent sur les CQP. Cet investissement poursuit une logique économique mais également identitaire, partagée par l'ensemble des entreprises de la branche. Cet investissement poursuit également une logique stratégique, afin de bénéficier d'une certaine autonomie de gestion de ces produits de branche (contenu du référentiel de certification, évaluation des compétences acquises).

Apport clef de la branche, cette politique de certification peine encore à diffuser au-delà des entreprises jouant un rôle moteur sur ce sujet. Censée rencontrer un besoin individuel des salariés ou futurs salariés de la branche, cette politique offre – de manière comparable aux autres branches – une articulation insuffisante avec les voies d'accès à la formation autres que la professionnalisation. Pourtant construite en amont (maîtrise des référentiels de certification) et en aval (reconnaissance dans

l'emploi), les liens directs la satisfaction des besoins de recrutements et en formations grâce à ces CQP ne semblent pas démontrés à ce jour.

## 2.1.4 La branche du Sanitaire, social et médico-social (SSMS)<sup>1</sup>

### 2.1.4.1 Un secteur qui s'est organisé de façon empirique

Le secteur sanitaire, social et médico-social est le fruit d'une construction historique ayant pour origine l'opérateur paritaire de formation professionnelle (PROMOFAF devenu UNIFAF). Le champ du dialogue social de la formation professionnelle a structuré celui de la « branche professionnelle », sans gommer les différences qui composent cet ensemble. Malgré un dialogue social sur la formation fondateur, l'exercice de la négociation de branche sur ce sujet est marqué en 2014/2015 par un climat conflictuel, tant durant la négociation qu'au cours des procédures d'agrément et d'extension. Pour autant, le secteur peut se prévaloir d'un dialogue social constructif, et d'un socle conventionnel de branche plus favorable que la loi : l'accord signé en 2015 étant un des plus innovants conclus lors du cycle de négociation étudié (cf. synthèse Lot 1)

### 2.1.4.2 Un modèle économique de la politique de branche sur la formation réinterrogé

Le secteur s'est historiquement doté d'un financement conventionnel conséquent alimentant notamment le plan de formation légal pour faire face à la fois aux forts besoins de formation (métiers réglementés, souvent sur des formations longues et coûteuses) et à la tendance baissière de l'ensemble des financements publics qui permettent aux structures d'exercer.

Dans ce contexte, le secteur sanitaire social et médico-social voit son modèle de financement réinterrogé par la loi de 2014, qui met fin par principe au plan national et interprofessionnel à l'obligation de dépenses au titre du plan de formation. Pour tenter de remédier à cette négociation à reculons, l'ensemble du corpus conventionnel est dénoncé par l'organisation patronale dès l'entrée en négociation sur la formation professionnelle, ce qui accroît les tensions sur cette négociation. La structuration interne du secteur – et notamment s'agissant des établissements soumis aux décisions économiques des pouvoirs publics – fait peser sur la décision du niveau de contribution financière un poids fort. Les premières propositions patronales en négociation se font sur une logique globale de « moins-disant » au regard des moyens qui étaient disponibles dans l'ancien cadre. Finalement signé sur un socle syndical réduit (une organisation signataire, habilitée à signer seule), l'accord consacre toutefois une contribution financière conventionnelle conséquente mais toujours réduite par rapport au droit antérieur. La survie de l'opérateur paritaire historique est

---

<sup>1</sup> Pour des raisons conjoncturelles, cette monographie n'a pu être appuyée par autant d'échanges qualitatifs que les autres. Elles reposent principalement sur l'analyse des documents écrits ayant retracé la phase de négociation ouverte en 2014 ainsi que les décisions prises par la suite dans les instances paritaires de branche.

assurée, mais celui-ci est mis sous pression et appelé à faire évoluer son offre de services au regard de l'évolution des besoins des structures adhérentes.

#### 2.1.4.3 La douloureuse application des règles de représentativité tant syndicales que patronales

Par ailleurs, dans un contexte déjà conflictuel, la mise en œuvre de la réforme de la représentativité au sein du paritarisme de la formation professionnelle n'a fait qu'accentuer les tensions : la mesure de représentativité des organisations syndicales de salariés est devenue la règle de prise de décisions dans les instances paritaires de la branche et à l'OPCA.

Un temps estompé, cet effet réapparaît à l'occasion de son application au collège patronal en 2017, lequel se déchire (création d'une nouvelle organisation patronale faisant éclater les autres, contestation judiciaire de la mesure de représentativité, ...), contrariant en partie la bonne marche des instances paritaires et notamment de l'OPCA.

#### 2.1.4.4 L'OPCA, moteur de la dynamique paritaire

La conclusion difficile d'un accord sur la formation ne s'est pas traduite par une réévaluation du rôle de la CPNE, malgré quelques efforts en sens tentés par certains négociateurs. En effet, dans un secteur du hors champ confronté au poids des décideurs publics, et notamment les Conseils régionaux, il avait été institué des CPRE. En ce sens, le renforcement de ces délégations régionales de la CPNE avait constitué un axe stratégique pour certains négociateurs. De leur point de vue néanmoins, la prépondérance historique de l'OPCA au sein des instances paritaires, ainsi que les fortes relations entre les établissements et cet opérateur ont ramené à de plus maigres proportions les velléités d'autonomie de la CPNE.

Avec l'appui de l'OPMQ, l'OPCA demeure en effet le moteur de la dynamique du secteur, éclairant les orientations, mettant en œuvre l'accord de branche et élaborant les outils à destination des entreprises et de leurs salariés. Il détient les moyens financiers et l'implantation régionale nécessaires à la mise en œuvre technique et au portage politique de l'accord du secteur.

### 2.1.5 La branche de la Mutualité

#### 2.1.5.1 Une branche qui cultive son identité

La branche de la Mutualité relève du « hors champ », et ses représentants patronaux portent explicitement un regard distant sur l'ANI. Pour autant, elle s'est investie dans le cycle de négociations de branche qui a suivi l'ANI avec énergie, pour au moins deux raisons. La première tient à l'enjeu dans la branche d'élévation des compétences au regard notamment d'une technicité toujours plus croissante des métiers qui la composent. La seconde tient à un contexte de rapprochement de branches, qui a

conduit l'organisation patronale à vouloir mieux caractériser l'identité de la Mutualité en qualité de branche professionnelle. L'occasion de la négociation de l'accord formation a constitué un terrain propice à l'expression de cette identité, et à la négociation de droits supra-légaux sur la base de l'autonomie conventionnelle.

#### 2.1.5.2 Un paritarisme tourné vers l'opérationnalité au service des entreprises

La branche est marquée depuis plusieurs décennies par un contexte de concentration des entreprises, et d'évolution rapide des métiers. Par contraste, elle est marquée par un faible turn over – marque de la culture de la mutualité – et par une population de salariés entrée dans la branche avec un niveau de qualification devenu insuffisant. Elle est par conséquent confrontée à un enjeu d'élévation des compétences des salariés qui a été le leitmotiv de cette négociation. Au-delà de cette volonté fondatrice, d'autres éléments ont structuré la politique de branche.

D'un côté, l'historique de branche avant la négociation est marquée par la conclusion avec l'Etat d'un Contrat d'Etudes Prospectives (CEP) qui avait structuré le travail paritaire, en articulant le travail de diagnostic réalisé par l'Observatoire de branche, l'adoption d'une stratégie et la mise en œuvre opérationnelle de l'ancien accord. Cette dynamique enclenchée alors s'exprime aujourd'hui à travers un paritarisme de gestion jugé par la plupart des acteurs comme consensuel, huilé et constructif.

D'un autre côté, la branche est caractérisée par un dynamisme des grandes entreprises, au sein de l'organisation patronale comme dans le cadre paritaire. Cet investissement traduit une volonté d'opérationnalisation du travail en branche, qui s'exprime parfois dans le cadre paritaire, parfois en dehors. Dans ce dernier cas, le portage de la stratégie et des outils est mal reçu par les organisations syndicales de salariés, comme l'accord de GPEC (signé par seulement deux organisations) en est l'exemple. Il caractérise un paritarisme tourné vers l'opérationnalité et assumant la fonction de centre de ressources pour les entreprises.

#### 2.1.5.3 La négociation de branche comme mesure de l'utilité

La mutualité est questionnée en sa qualité même de branche, dans un mouvement qui embrasse bien plus largement que le domaine de la formation. Elle défend une culture propre, dominée par des valeurs d'humanité et de mutualisation. L'organisation patronale défend plus particulièrement son positionnement de branche autonome, au sein du « hors champ ». Ce positionnement n'empêche pas une fine articulation avec l'UDES mais également à d'autres branches voisines. Le travail paritaire, notamment réalisé par l'observatoire, ou au sein de l'OPCA, en fournit des exemples concrets. Les négociations qui ont suivi l'ouverture de ce chantier gouvernemental de rapprochement des branches ont toutefois été l'occasion d'affirmer l'identité de la branche de la mutualité. La négociation de l'accord sur la formation professionnelle, dans un domaine où le dialogue social est plus consensuel, a constitué un terrain de prédilection. Ce contexte a amené l'organisation patronale à revoir son positionnement et le contenu des mandats des négociateurs : il est ainsi remarquable

de noter que c'est l'organisation patronale qui a proposé la contribution conventionnelle de branche.

En outre, l'accord comprend de nombreuses stipulations mieux-disantes que la loi, dans un panorama d'accord de branches globalement peu enclin à l'innovation en la matière (cf. synthèse lot 1). Le travail de gestion paritaire a constitué pour une grande partie à faire vivre ces innovations et notamment cette contribution conventionnelle, en étant à l'écoute des besoins des entreprises. Cette caractéristique traduit la volonté de la branche de constituer un niveau de régulation pertinent et utile aux entreprises sur le champ de l'emploi et de la formation professionnelle.

## 2.2 Les éléments d'analyse transverse de ces monographies : identification des déterminants qui influent sur la procédure de négociation et son résultat

L'analyse transverse de ces monographies met en exergue une quarantaine de déterminants pouvant, à des degrés divers (et malheureusement sans que les corrélations entre eux ne puissent dans le cadre de ces travaux être toujours qualifiés), impactés le processus de négociation et/ou son résultat.

Ces déterminants, présentés ci-dessous sous forme de tableau (1ère colonne), sont de divers ordres. Certains sont directement liés à l'identité de la branche (son activité économique, sa dynamique sociodémographique, ...) et à l'organisation du dialogue social (la nature du dialogue social et la composition de ses acteurs, instances dédiées à l'emploi/formation, corpus conventionnel préexistant, ...) qui y est installée. D'autres sont purement conjoncturels et trouvent leur source en dehors des enjeux Emploi/Formation (négociations parallèles sur d'autres thèmes, rapprochement des branches, prise en compte de la représentativité, ...).

Mais la majorité de ces déterminants se trouvent – et c'est heureux – dans les enjeux et les besoins en emploi et en compétences de la branche (attractivité, nécessité d'élever le niveau de compétences, besoin de faciliter les recrutements, d'adapter le contenu des certifications, ...). Dès lors que ces enjeux qui constituent le contexte de la négociation sont partagés par l'ensemble des négociateurs (ce qui est fréquemment le cas), les stratégies d'acteurs, si elles sont réelles et facilitent (ou ralentissent) le processus de négociation, n'empêchent pas d'aboutir à un accord innovant au bout du processus ... ni même à mener une politique dynamique en l'absence même de signature.

### 2.2.1 Des facteurs identitaires propres et une organisation du dialogue social dans la branche qui peuvent influencer la conduite des négociations et leur résultat

### 2.2.1.1 Des négociations qui prennent en compte l'activité économique et les caractéristiques socio-démographiques de la branche

Déterminants influant sur la négociation	Mutualité	Papier-Cartons	Bijouterie	Sanitaire, social et Médico-social	Industries de fabrication mécanique du verre
<b>ACTIVITE ECONOMIQUE et CARACTERISTIQUES INTERNES DE LA BRANCHE</b>					
<b>Nature de l'activité</b>	Tertiaire	Secondaire	Secondaire	Tertiaire	Secondaire
<b>Taille de la branche en termes d'entreprises et de salariés caractéristiques de la main d'œuvre</b>	620 entreprises 56 000 salariés effectif très féminin (76 %).	2300 établissements 70 000 salariés forte présence d'ouvriers qualifiés	2110 entreprises 17 700 salariés prédominance d'ouvriers 62 % de femmes	22 800 entreprises 785 000 Salariés Effectif très féminin part forte de peu qualifiés (V et VI) secteur en croissance	130 entreprises 23 000 salariés effectif très masculin 60 % d'ouvriers
<b>Nombre de branches (Unicité / pluralité de branches)</b>	1	7	1	5 (4 conventions collectives nationales et une grande entreprise)	1
<b>Caractéristiques internes de la branche (univers professionnel "monolithique" ou segmenté)</b>	Distinction entre les activités livre II / livre III	Distinction entre deux univers professionnels : la papeterie et le cartonnage	Une seule branche mais des Segments assez spécifiques : Bijouterie / orfèvrerie/ joaillerie	deux filières aux modes de régulation différents : - Sanitaire : régulation forte Etat et politiques publiques - médico-social : secteur privé caritatif	* Forte identité professionnelle autour des professions du verre... * ... mais distinction entre plusieurs secteurs verriers
<b>Composition de la branche en termes de tailles d'entreprises (grandes entreprises / PME-TPE)</b>	Forte présence des Grandes entreprises qui s'impliquent dans la défense de la culture de branche, dans le DS et la construction d'outils	* Poids des grands groupes multinationaux Fort dans la papeterie  * Monde du cartonnage composé de TPE-PME	87 % des entreprises de moins de 10 salariés  seulement 3 % d'entreprises de plus de 50 salariés	7 % des assos ont plus de 300 salariés (62 % des effectifs)  64 % des assos ont moins de 50 salariés (9 % des effectifs) Tendance à la baisse des mono-établissements	14 % des entreprises ont plus de 250 salariés (80 % des effectifs) : forte présence des grandes entreprises dans le Dialogue social (4 grands groupes verriers) 43 % des entreprises ont moins de 10 salariés (1 % des effectifs)
<b>implantation géographique</b>	pas de spécificités apparentes	3 régions un peu plus représentées : Nouvelle Aquitaine, Grand Est, Normandie	concentration en Ile de France et Auvergne Rhône Alpes (58 % des effectifs)	pas de spécificités apparentes	régions viticoles et Nord de la France
<b>Éléments de singularité de la branche</b>	Le secteur de la mutualité fait partie de l'économie sociale et solidaire. Le positionnement de la partie patronale se fait donc par rapport aux lois et pas aux ANI.	* contexte de diminution structurelle de l'emploi depuis plusieurs décennies * processus de rapprochement des conventions collectives en cours	Enjeu de l'apprentissage et de la formation aux gestes techniques liés au travail sur des métaux précieux	Secteur ou interbranches s'étant historiquement constitué à partir de l'OPCA (UNIFAF) Modèle économique à but privé non lucratif en concurrence avec le privé à but commercial et la fonction publique. Forte régulation de l'Etat * Acteur majeur de l'éco. Sociale et solidaire	* Enjeu d'attractivité classique pour une branche du secteur industriel. * pyramide des âges vieillissante... *... et niveau de qualification en hausse

### 2.2.1.2 Un jeu d'acteur au sein du dialogue social qui modifie le déroulé de la négociation

Déterminants influant sur la négociation	Mutualité	Papier-Cartons	Bijouterie	Sanitaire, social et Médico-social	Industries de fabrication mécanique du verre
<b>NATURE ET ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL</b>					
<b>Représentation patronale</b>	ANEM (anciennement UGEM) membre de L'UDES (employeurs de l'économie sociale et solidaire)	3 organisations, dont Unidis (papiers-cartons) et la CAP (cartonnage)	FFBJOC, fédération regroupant l'ensemble des acteurs de la filière depuis 2012 (conséquence de l'application d'un EDEC)	Dans le cycle de négociations observé : fédération d'employeurs UNIFED (créée en 1993)	- Fédération des chambres syndicales des industries du verre (FCSIV) et quatre chambres patronales (dirigées par des représentants des grandes entreprises de la branche) - Forte hétérogénéité des mandats patronaux (p.25)
<b>Représentation syndicale</b>	CFDT 40 % (appui sur un réseau de référents formation dans les entreprises de la mutualité) / CGT 30 % / FO 17 % / CGC 10 %	CGT 58 % CFDT 24 % FO 19 %  CGT Soucieuse de ne pas bloquer le dialogue social	CGT 54 % / CFDT, FO, CFTC entre 14 et 18 % chacune	CFDT : 38,5 % CGT : 35 % FO : 15 % Solidaires : 11,5%	CGT : 39 % CFDT : 21 % UNSA : 14 % FO : 13 % (représentant salarié d'ARC international) CGC : 12 % (forte expérience du responsable dans le paritarisme FPC)
<b>Nature du dialogue social de branche (tendu, apaisé, constructif, etc.)</b>	* crédit des organisations syndicales de salariés dans le travail réalisé par l'organisation patronale * Tensions sur la NAO salaires en raison de la difficulté à concilier les différentes activités de la branche (Livres II et III)	dialogue social plutôt constructif	Dialogue social constructif dans la durée : - fort investissement patronal - implication importante de "permanents" d'organisations syndicales	dialogue social constructif en matière de formation mais négociation sur la formation souvent difficile et accords parfois remis en cause	* dialogue social plutôt tendu autour des NAO salaires (en raison du poids des grandes entreprises)... * Mais dialogue possible en termes d'échanges d'informations

### 2.2.1.4 L'influence de la structuration de la branche : la mobilisation variable des instances dédiées à la formation

Déterminants influant sur la négociation	Mutualité	Papier-Cartons	Bijouterie	Sanitaire, social et Médico-social	Industries de fabrication mécanique du verre
<b>STRUCTURATION DE LA BRANCHE EN MATIERE DE FORMATION</b>					
<b>1 - Instances dédiées à la formation</b>					
<b>CPNEFP (date de création)</b>	oui (par accord du 17/12/2003) avec un budget propre	oui (mai 2002)	oui (CPNE par accord du 16/09/1970 et CPNE-FP par accord du 04/10/1994)	CPNE (1993)	CPNE (1969) instance de supervision et de suivi de l'ensemble des instances de la branche
<b>OPCA (date d'adhésion de la Branche)</b>	UNIFORMATION. Section paritaire "Protection Sociale"	OPCA 3 + (agrée en 2012, issu de la fusion d'anciens OPCA) SPP dédiée	AGEFOS-PME (2012) section paritaire dédiée Conseillère de branche dédiée	UNIFAF (2005) filiation avec PROMOFAP (créé en 1972) 400 salariés structuration régionale forte (22 délégations régionales)	OPCALIA (2013) création d'une SPP qui est le vrai lieu de régulation un conseiller dédié à la branche problème de l'OPCA d'adaptation de ses outils au contexte de la branche = un problème de contextualisation de l'offre de service
<b>OPMQ (date de création)</b>	oui (2000). Un budget propre et une action qui s'est renforcée à partir de 2009	Oui (2004 / 2006) Il agit sous l'égide de la CPNE	Oui études, production de données sur la branche, alimentant les négociations	création en 2005 Appui fort à l'OPCA	OPMQ concrètement créé en 2008
<b>Structuration de la branche par des instances dédiées à la formation et nature des interactions entre ces instances</b>	Forte structuration : exemple de la politique des CQP faisant intervenir à la fois CPNE, OPCA et Observatoire (p. 44)	Forte structuration. Des instances paritaires et patronales singulières: AFIFOR (animation de l'offre de formation); Unidis Stratégie & Avenir), Centre technique du papier	Forte structuration	Forte structuration	Structuration moyenne
<b>Instance "motrice" des décisions sur la formation dans la branche = Qui décide ?</b>	CPNE	CPNE	CPNE	prépondérance historique de l'OPCA (UNIFAF) au sein des instances paritaires	SPP OPCA

### 2.2.1.2 L'influence de la structuration de la branche : l'existence préalable d'un corpus conventionnel en matière d'emploi et formation

Déterminants influant sur la négociation	Mutualité	Papier-Cartons	Bijouterie	Sanitaire, social et Médico-social	Industries de fabrication mécanique du verre
<b>STRUCTURATION DE LA BRANCHE EN MATIERE DE FORMATION</b>					
<b>2 - Corpus conventionnel et politiques de partenariat</b>					
Existence d'un précédent accord servant de référence pour la négociation (année de signature)	Accord de 2011 forte reprise	Oui, forte reprise d'un accord de 2011	Oui (accord du 18 juin 2005 / pas d'accord signé en 2009)	Oui	oui (2005, toujours en vigueur)
Partenariat avec l'Etat (EDEC, CEP, ...) (date ou période)	CEP en 2006	Oui, nombreux, le dernier achevé en 2017	Oui (EDEC signé en oct 2012 sur la période 2012-2015) : EDEC géré de manière très proactive par les acteurs de la branche en lien avec l'OPCA + Déclinaison dans deux ADEC avec horizon 2017 ou 2019	Oui	Non
Existence d'un accord de branche GPEC (Date)	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Existence d'une politique de CQP	Oui	Oui	Oui	Non	Oui

### 2.2.1.3 L'influence de la structuration de la branche : les dynamiques paritaires préexistantes comme facteur clé de la négociation à venir

Déterminants influant sur la négociation	Mutualité	Papier-Cartons	Bijouterie	Sanitaire, social et Médico-social	Industries de fabrication mécanique du verre
<b>STRUCTURATION DE LA BRANCHE EN MATIERE DE FORMATION</b>					
<b>3 - Gouvernance et gestion de la formation dans la branche</b>					
Degré de porosité entre instances/Continuité des débats des instances de branche entre elles	fort rôle de la CPNE	Porosité des temps et des lieux du dialogue social sur les questions d'emploi et de form Prof	Forte porosité des temps et des lieux du dialogue social (citation FO p. 24) : les mêmes interlocuteurs qui se connaissent se retrouvent dans les différentes instances	Moyenne	fort rôle de la SPP
Implication des ACTEURS (organisations et/ou individus) Caractérisation de la nature du "collectif de travail" en matière de formation (réseau homogène, travail collectif, etc.)	Un travail engagé de longue date dans le domaine de la formation.	Un travail engagé de longue date dans le domaine de la formation. CFDT et FO: des organisations engagées en dehors de l'IPC sur la formation.	Le syndicat majoritaire (CGT) n'est pas le plus actif dans le domaine emploi-formation. Il existe un dialogue social de qualité reposant sur un petit nombre d'acteurs (CFDT, FO, FFBIOC) très impliqués dans les différentes instances.	Négociations conflictuelles. Dialogue social plus consensuel, mais dégradé en raison de l'application de la représentativité. Implication forte dans l'OPCA, moindre dans la CPNE.	
Instance ou type d'organisation "porteuse" des outils mobilisés par la branche en matière de formation	OP	instances paritaires	OS et OP; OPMQ	OPCA	OPCA

## 2.2.1 Des enjeux de branche « hors formation » qui influent sur le cycle de négociation, parfois de manière déterminante

Déterminants influant sur la négociation	Mutualité	Papier-Cartons	Bijouterie	Sanitaire, social et Médico-social	Industries de fabrication mécanique du verre
<b>ENJEUX DE BRANCHE (HORS FORMATION) INFLUANT SUR LE CYCLE DE NEGOCIATIONS</b>					
<b>Perspective de rapprochement de branches (dans le cadre de l'amorçage du "chantier" de la restructuration des branches)</b>	volonté de l'ANEM (ex-UGEM) de renforcer sa visibilité et ses résultats en matière de dialogue social, pour prévenir un éventuel "rapprochement" avec d'autres branches. = un élément qui joue dans le sens d'une dynamisation	Rapprochement en cours des 7 CCN Autres rapprochements mineurs (imprimerie de labeur) dans la continuité de démarches antérieures	ce facteur n'a pas influé sur la négociation	désaccord entre les fédérations d'employeur sur la perspective d'une convention collective unique, qui débouche sur une scission entre deux blocs et la fusion de deux fédérations en une seule (Nexem)	Fusion des Professions du verre en décembre 2017), hors FMV
<b>Prise en compte de la représentativité (faible; moyenne; forte)</b>	Moyenne : obligation pour la CFTC de quitter les instances paritaires (par défaut de représentation)	Moyenne	prise en compte marginale des règles de la représentativité : la représentativité importante de la CGT Faible n'obère pas la contribution importante d'autres OS (CFDT / FO) dans le dialogue social emploi formation	* très Forte influence, qui contribue à l'entretien d'un climat conflictuel : - clivage entre les fédérations professionnelles d'employeurs - positionnement très variable des Org syndicales à l'égard de l'application des règles de représentativité, qui influe sur leur participation aux instances.	Faible
<b>Autres enjeux</b>				contraintes économiques poussant la partie patronale à vouloir négocier à la baisse la contribution conventionnelle	contexte de dialogue social compliqué, générateur d'un climat de défiance entre partenaires sociaux

## 2.2.1 Des stratégies d'acteurs variées qui impactent le processus de négociation sans pour autant préjuger du caractère innovant du texte final

Déterminants influant	Mutualité	Papier-Cartons	Bijouterie	Sanitaire, social et Médico-social	Industries de fabrication mécanique du verre
<b>PHASE DE NEGOCIATION DE L'ACCORD DE BRANCHE : CONTEXTE ET STRATEGIES D'ACTEURS</b>					
<b>Contexte de préparation et d'élaboration de l'accord</b>	* Divergence sur la place à accorder à l'ANI comme référence dans l'accord de branche : la partie patronale préfère la référence à la loi / les syndicats affirment au contraire un lien entre ANI et accord de branche. Volonté de l'ANEM d'un accord ;	* 7 réunions de négociation sur un temps court (6 mois) * Un travail de capitalisation de différents accords antérieurs * accord initial rédigé par Unidis et travail d'amendements des OS	* Appui sur des travaux préparatoires (OPCA, Observatoire) sur les grands enjeux de la branche, qui facilitent la prise d'engagement	* Un contexte de <b>négociation "dans la rupture"</b> plutôt que dans la continuité du dialogue social antérieur : dénonciations des accords FPC * un nombre important de réunions (13) * Confrontation du projet patronal et du contre-projet CFDT * financement : point dur de la négo pour les organisations syndicales	* Pas d'engagement de négociation sur la FP, dans un contexte de tension autour des NAO  * Choix de négociation d'accords "ciblés" sur les CQP et l'égalité professionnelle
<b>Liens établis avec d'autres accords</b>	* Accord GPEC signé avant accord Formation professionnelle	* Accord GPEC et Formation professionnelle	* Accord GPEC signé avant accord Formation professionnelle (déc. 2014)	Précédents accords FPC dénoncés Cycle de négociations de rassemblements des accords FPC (instances + dispositifs)	Cycle de négociations dans un contexte de CMP et sur le thème des NAO salaires
<b>Stratégies et modalités de participation des organisations syndicales à la négociation et à ses suites</b>	* Travail amont important par la CFDT au sein d'une "commission professionnelle de la mutualité"	Multi-positionnement des acteurs, qui échangent régulièrement dans plusieurs instances sur la formation professionnelle	* Forte implication de la CFDT dans la formulation d'un canevas de propositions * Attitude critique mais constructive de la CGT	SUD non présente à la CPNE. CFDT seule signataire de l'accord formation mais la CGT tient les mandats à la Présidence de l'OPCA et de la CPNE. Application des règles de la représentativité dans les prises de décision paritaire (seule signataire de l'accord) et la CGT)	Les réunions les plus régulières se tiennent à l'OPCA. Echange sur les mécanismes de régulation financière et bénéfice de l'offre de service de l'OPCA. Travail paritaire hors OPCA sur les CQP (écriture des référentiels notamment)
<b>Stratégies et modalités de participation des organisations patronales</b>	* Animation d'un groupe de travail de RH par l'ANEM en amont de la négo.	Unidis assume des responsabilités particulières dans le cadre de certaines instances (AFIFOR, ...). OP des TPE-PME du cartonnage active (également) en dehors des instances paritaires.	* mise en place de la contribution conventionnelle conçue comme un choix stratégique pour la partie patronale	* Dénonciation du corpus conventionnel par l'organisation patronale dès l'entrée en négo. * Opposition forte des organisations syndicales sur certains points s du projet initial d'accord	Les grandes entreprises appliquent leur politique; les moins grandes suivent les réalisations des plus grandes et tentent de s'en inspirer. La Fédération essaie de constituer un groupe composé de RH et responsable formation des entreprises adhérentes afin de forger une politique de branche.
<b>Influence de l'OPCA sur certains points de la négociation</b>	Travail de l'OPCA sur l'accompagnement et le suivi de la contribution conventionnelle financière	Travail de suivi de l'actualité et d'échange en SPP en amont et tout au long de la négociation.	Thème de la contribution financière appuyé par l'OPCA, qui a joué un rôle de "décryptage"	<i>Non renseigné</i>	Non
<b>Signature d'un accord "complet"</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
<b>Caractère innovant de l'accord</b>	Fort	Fort	Moyen / "un accord court mais efficace" (patronat) / Un accord créateur de nouveaux droits (CFDT)	Fort	Faible

## 2.2.1 Les besoins et enjeux de formation dans la branche (identifiés ou ressentis par les négociateurs) au moment de la négociation conditionnent l'innovation et l'expression de l'autonomie conventionnelle dans les accords finalement signés

Déterminants influant sur la négociation	Mutualité	Papier-Cartons	Bijouterie	Sanitaire, social et Médico-social	Industries de fabrication mécanique du verre
<b>RESULTATS DE LA NEGOCIATION : DISPOSITIONS ISSUES DE L'ACCORD / MODALITES D'ACTIVATION / PREMIERS EFFETS</b>					
<b>SOLVABILISATION FINANCIERE DES BESOINS EN FORMATION (CONTRIBUTION CONVENTIONNELLE)</b>					
<b>Point ayant constitué un objet de la négociation</b>	Oui	non	Oui	oui	non
<b>Modalités d'activation de ce levier : quelle instance le porte ? De quelle manière ?</b>	* Création d'une contribution conventionnelle supplémentaire mutualisée (0,2 à 0,3 % de la MS) * Définition d'un niveau minimal d'investissement formation d'ela part des entreprises	Fin d'une contribution conventionnelle, mais développement des contributions volontaires par les entreprises , en lien avec un développement de l'offre de services de l'OPCA	* Contribution conventionnelle fixée à 0,6 % de la Masse salariale : Deal avec les acteurs de branche pour une contribution contre un engagement accru d'AGEFOS en termes d'offre de services	* Attente forte vis-à-vis de l'OPCA en matière de Form Prof. * Consécration d'une obligation d'investissement formation de la part des entreprises de la branche * Redéfinition des catégories d'actions de formation éligibles	
<b>Premiers effets</b>	Logique de suivi de l'utilisation de la contribution et d'évolution de cette dernière au service de l'utilité des politiques d'entreprises	Renoncement à la contribution conventionnelle. Evolution du modèle économique vers une offre de services de l'OPCA: les versements volontaires des entreprises "papiers-cartons" ont permis de compenser la baisse de versement des TPE-PME du cartonnage.	Logique de suivi de l'utilisation de la contribution et d'évolution de cette dernière au service de l'utilité de la politique de branche	- Contribution moindre que dans le précédent accord. - Mais l'OPCA reste le premier OPCA (hors interpro)en termes d'investissement formation versé par les entreprises à leur OPCA.	-
<b>Mise en place ou développement d'une POLITIQUE DE CERTIFICATION (Développement des CQP, ...)</b>					
<b>Enjeux pour la branche à l'entrée en négociation</b>	Enjeu d'élévation des compétences. Volonté d'adaptation (plus rapide) de l'offre de certification.	Besoin récent de main d'œuvre lié à un regain d'activité récent du secteur	Enjeu « historique » et renforcé par un enjeu de consolidation et de transmission des savoir-faire français	oui mais faible (moniteur d'atelier) dans un secteur très régulé.	Enjeu de recrutement et de formation aux spécificités des métiers du verre.

<b>Modalités d'activation de ce levier : quelle instance le porte ? De quelle manière ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Création d'une politique de CQP : création de 7 CQP et reconnaissance dans la convention collective</li> <li>* reconnaissance des actions de formation qualifiante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* investissement de longue date dans ce domaine (Plus de 20 ans)</li> <li>* mandat donné à la CPNE et à l'OPCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Poursuite du déploiement des CQP déjà engagé dans le cadre de l'EDEC : établissement d'un lien avec le système de classifications</li> <li>* Investissement sur des thématiques nouvelles en termes de besoins métiers (création CQP Gemmologie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin d'une contribution conventionnelle, mais</li> <li>* prise en charge du contenu des certifications par la CPNE</li> <li>* établissement de listes de certifications éligibles au CPF (103 en 2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* enjeu de lier les enjeux de formation aux enjeux de classification :</li> <li>positionnement des CQP dans la grille de classifications</li> <li>* Reconnaissance de 5 CQP</li> <li>* articulation du CQP avec les dispositifs de Form Pro : CPF, plan, etc.</li> </ul>
<b>Premiers effets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* entre 150 et 200 candidats aux CQP par an</li> <li>* Dans le financement CPF : Forte présence des langues; CQP absents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* développement de CQP/CQPI (1545 CQP de 2006 à 2016)</li> <li>* Dans le financement CPF : langues premières CQP Cinquièmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de personnes inscrites en CQP en hausse, mais cette voie d'accès à la formation demeure faible (0,2% des personnes formées)</li> <li>* Dans le financement CPF : Langues deuxièmes; CQP absents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impulsion pour l'avenir d'une dynamique de négociation ayant pour fondement les CQP</li> <li>* caractère identitaire du travail sur les CQP</li> <li>* Effets mitigés : 21 CQPI en 2016</li> <li>l'adhésion au CQP dépend essentiellement de la politique RH d'une entreprise (Arc International)</li> </ul>	
<b>Développement de l'outillage RH et formation des entreprises de la branche</b>					
<b>Enjeux et besoins de formation à l'entrée en négociation</b>	oui, par rapport à un accord GPEC signé juste avant l'accord formation : guides divers (VAE, Entretien pro., GPEC, ...)	oui. Repris / prévu par l'accord de branche. Diffusé par l'OPCA et les OP	Poursuite et dynamisation des outils créés dans le cadre d'un EDEC existant	oui Cf OPCA	Faible Cf OPCA
<b>Modalités d'activation de ce levier : quelle instance le porte ? De quelle manière ?</b>	portage essentiellement patronal	portage essentiellement paritaire (OPCA, autres instances spécifiques FPC)	portage essentiellement paritaire (OPMQ, CPNE) * mise à disposition des entreprises d'un kit de formation interne * création du site internet de l'observatoire des métiers de la bijouterie * création de fiches métiers	portage essentiellement paritaire (OPCA)	* l'offre de formation est structurée au niveau des grandes entreprises, pas de la branche.
<b>Premiers effets</b>					
<b>Adaptation du droit de la formation aux spécificités du secteur</b>					
<b>objet de la négociation</b>		Oui			
<b>Modalités d'activation de ce levier : quelle instance le porte ? De quelle manière ?</b>		* politique d'abondement du CPF pour des publics prioritaires		* création d'un mécanisme d'abondement du CPF	
<b>Premiers effets</b>					

Autres Dispositions					
<b>Disposition</b>	* Absence de proratisation du temps des CPF pour les salariés à temps partiel	dispositions sur l'apprentissage	* Pilotage du CPF prévu...	* création de délégations régionales de la CPNE, avec un lien hiérarchique mais un soutien de cette dernière	* travail sur les listes de certifications
<b>Premiers effets</b>			* ... mais très faible utilisation du CPF de manière autonome à ce jour.	* création de guides pour aider l'action des DR CPNE * Rôle d'animation de la CPNE * mais rôle très inégal des DR CPNE dans la réalité * Forte utilisation du CPF par rapport à d'autres secteurs	* Constat d'une forte mobilisation des heures CPF en 2016 (588 bénéficiaires)

### 3. Une tentative probante de configurations des processus de négociation observés

---

Cette série de monographies sur la dynamique de négociation dans laquelle se sont engagées un certain nombre de branches (ou de regroupements de branche) sur et autour de la formation professionnelle en lien avec l'ANI 2013 est importante à un double titre.

Elle offre d'abord une vision particulièrement fine des multiples facteurs qui interagissent de manière spécifique dans le cadre d'une négociation, pour conduire *in fine* à la signature (ou la non-signature) d'un accord de branche et réorienter de manière plus ou moins forte la stratégie de branche. En ce sens, elle permet d'appréhender la dynamique de chaque négociation sous l'angle d'une histoire singulière.

Mais, au-delà de chaque cas, elle permet également de proposer des pistes d'analyse plus générales sur la manière dont un processus de négociation sur la formation professionnelle contribue à la construction d'une « politique de branche ». Il s'agit ici de modéliser les interactions entre les différents ingrédients entrant en compte dans le cadre d'une négociation pour en dégager ce que nous nommons des configurations de branche. Celles-ci visent à distinguer différents types de processus négociatoires au regard de leur capacité à faire évoluer les pratiques et les politiques de formation au sein d'une branche.

Pour réaliser cet exercice, trois étapes sont nécessaires. La première est constituée par l'élaboration d'un schéma général d'une configuration de branche à partir des déterminants mis en lumière ci-avant (Cf. 1<sup>ere</sup> colonne des tableaux), qui relie dans un cadre unifié « *les enjeux qui président aux négociations, les ressources sur lesquelles elles s'appuient, les stratégies des acteurs qui les animent* ». Dans une deuxième étape, ce cadre est mobilisé pour procéder à une relecture transversale organisée des cinq monographies réalisées (Cf. 2<sup>me</sup> à 6<sup>eme</sup> colonnes des tableaux ci-dessus). Enfin, dans une troisième étape sont mises en évidence trois configurations de branche, dont les caractéristiques sont détaillées.

#### 3.1 Le cadre général des configurations de branche

L'analyse en termes de configurations proposée ici propose une organisation structurée des enjeux des ressources et des stratégies d'acteurs intervenant et autour du cycle de négociation de branche intervenu entre 2014 et 2017 suite à l'ANI de décembre 2013 et à la loi du 5 mars 2014. Mais il est intéressant par sa capacité à être mobilisé à l'avenir pour d'autres cycles de négociation du même type.

Un schéma a été réalisé pour mieux comprendre la logique d'une configuration (cf. Schéma 1 ci-après). Il place logiquement au centre le cycle de négociation étudié, en le situant à l'intersection de trois enjeux.

La négociation se situe tout d'abord et très logiquement au croisement des enjeux de formation issus de l'ANI et de la loi et des enjeux de formation propre à une branche

considérée. Il s'agit bien pour les acteurs de branche, du moins en théorie, de s'approprier les résultats de la négociation interprofessionnelle en les repositionnant par rapport la réalité des règles présidant au déploiement de la formation au sein de cette branche.

Dans cette analyse en termes de configuration, un premier élément important consiste à intégrer de manière précise et détaillée tout ce qui constitue l'identité et les ressources d'une branche en matière de formation au moment où elle « entre en négociation ». Trois éléments peuvent être ici distingués :

- Le premier porte sur les principales instances dédiées à la formation, au sein desquelles le triangle CPNEFP/OPCA/Observatoire tient une place centrale. Il s'agit ici de comprendre avec quelle intensité ces instances structurent la politique de branche en matière de formation.
- Un deuxième élément porte sur la nature du corpus conventionnel existant, à savoir l'existence d'un ou de plusieurs accords signés antérieurement dans la branche, et la nature des partenariats formalisés avec l'Etat (notamment dans le cadre de la politique contractuelle : CEP, EDEC, ADEC, ...).
- Enfin, un dernier élément, de nature plus qualitative porte sur l'appréciation qui peut être portée sur le fonctionnement des instances et le degré d'implication des acteurs. Il s'agit notamment d'essayer de qualifier la nature du dialogue social au sein de la branche. La place importante occupée par les grandes entreprises dans la structuration socio-économique de plusieurs branches amène à porter un regard particulier sur leur degré d'investissement dans le portage des enjeux liés à la formation.

C'est bien à la conjonction ces différents facteurs qui forgent l'identité de chaque branche que se forment des enjeux formation susceptibles de constituer la matière de la « négociation » à venir.

Cependant, le cadre de la négociation peut être complexifié par un ensemble d'enjeux dont la caractéristique commune est qu'ils ne relèvent pas à proprement parler du champ de la formation tout en pouvant influencer sur la nature de la négociation. Dans le cycle temporel étudié, trois enjeux importants se situent en arrière-fond de la négociation sur la formation :

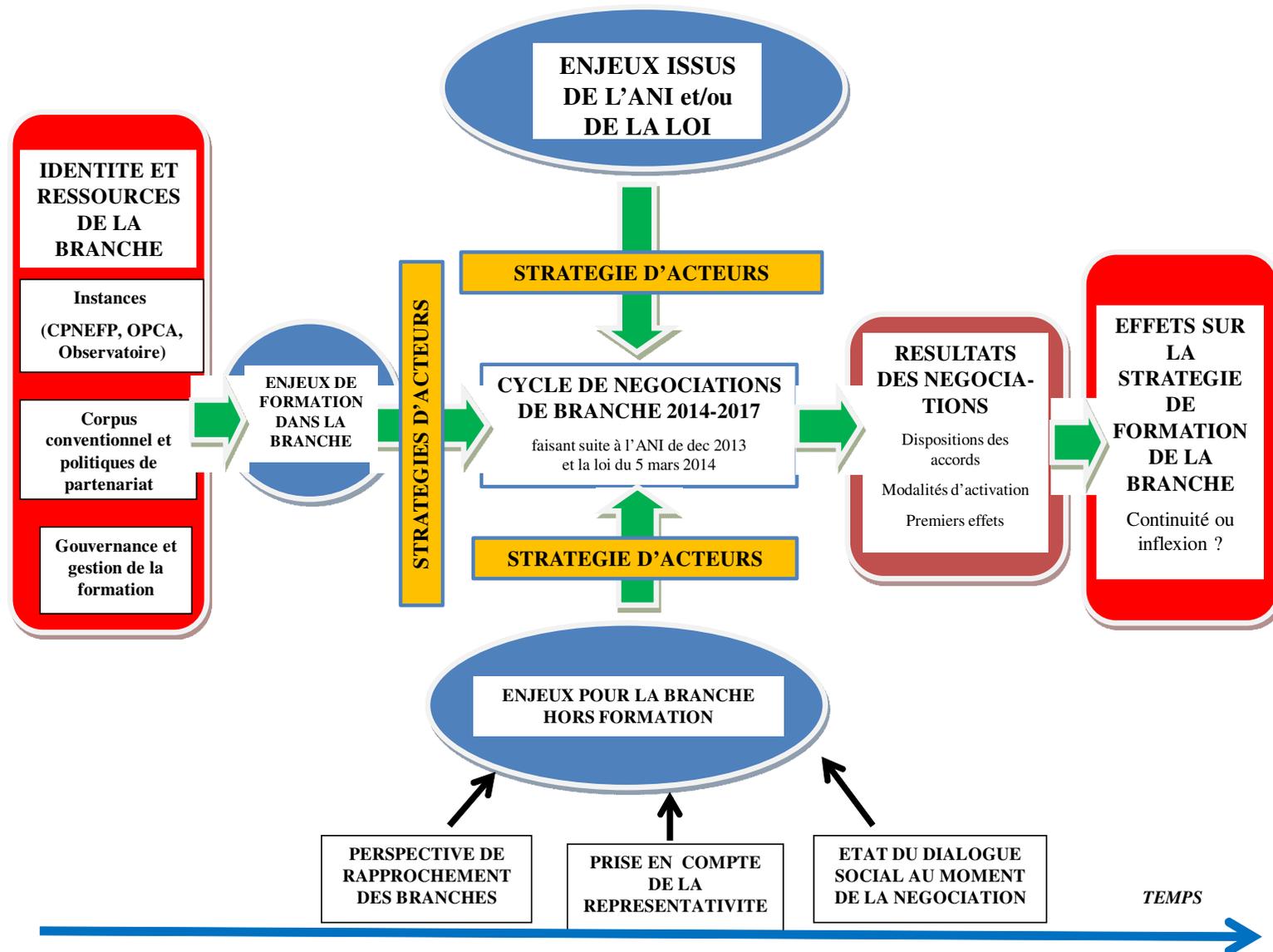
- Le premier porte sur le « chantier » engagé par l'Etat à partir de la mi-2014 sur la « recomposition des branches professionnelles » et les perspectives de rapprochement entre branches qu'il dessine en filigrane.
- Le deuxième est celui de la représentativité des partenaires sociaux, avec l'enjeu de savoir en quoi les règles nouvelles présidant à la représentativité ont-été appliquées à l'occasion de la négociation étudiée.
- Un troisième facteur, propre à chaque branche tient à la nature du dialogue social au sein de la branche dans son ensemble au moment de l'entrée en

négociation. Celui-ci est-il marqué par des tensions sur d'autres champs de la négociation de branche ? Ou se caractérise-t-il par un dialogue plutôt apaisé ?

L'approche en termes de configurations vise donc à faire entrer dans la dynamique de la négociation un ensemble de facteurs conjoncturels et structurels. Il s'agit à la fois de resituer la négociation dans le temps long de l'organisation de la branche en matière de formation, tout en prenant en compte des éléments du présent immédiat qui peuvent influencer potentiellement sur la conduite de cette négociation. Les stratégies singulières propres à chacun des acteurs impliqués (représentants patronaux, représentants des organisations syndicales, techniciens des OPCA, DRH des grandes entreprises, etc...) sont ici centrales à analyser pour mieux comprendre la pondération que chacun va apporter à l'intégration de ces enjeux dans la négociation proprement dite.

Dès lors, les résultats de la négociation en termes de dispositions prises et d'évaluation de leurs premiers effets ne sont plus seulement à apprécier en fonction de leur plus ou moins grande capacité d'intégration des enjeux issus de l'ANI et de la loi. Ils peuvent être lus de manière plus large sous l'angle du degré d'inflexion qu'a produit ce cycle de négociations sur la stratégie de formation de la branche : peut-on considérer que cette négociation contribue à confirmer l'identité de la branche en matière de formation ? Ou au contraire, peut-on y voir une forme de transformation de cette identité ?

Schéma 1 – Le cadre général d’une configuration de branche



## 3.2 Trois configurations de branche différenciées

La mobilisation de ce cadre général pour procéder à une analyse transversale des cinq monographies réalisées dans le cadre de cette étude s'avère particulièrement fructueuse. En s'appuyant sur les différents tableaux d'analyse ci-avant, il est en effet possible de mettre en évidence trois configurations assez différenciées

La première que nous qualifions de négociation « continue » regroupe les cas de la Mutualité, de l'Inter-Secteurs Papier-Cartons et de la « bijouterie-joaillerie-orfèvrerie ». Elle se distingue nettement d'une deuxième configuration qui renvoie à l'analyse que l'on peut tirer du secteur sanitaire, social et médico-social, que l'on qualifiera ici de négociation « contrariée ». Enfin, une troisième configuration, identifiée par le terme de négociation « sous contraintes », renvoie à l'analyse de la branche des industries de fabrication mécanique du verre.

Il convient bien entendu de ne pas lire ces trois configurations comme la base intangible d'une typologie qui pourrait être étendue à l'ensemble des processus de négociation de branche. Il s'agit ici plutôt de montrer l'intérêt d'appliquer un cadre élargi aux processus de négociation pour mieux en analyser la portée sur les stratégies de branche.

### 3.2.1 La négociation « continue » : une négociation inscrite dans une dynamique de construction continue des règles de formation de la branche

Une première configuration s'impose de manière évidente tant la proximité est forte entre les situations des trois branches de la Mutualité, de l'Inter-Secteurs Papier-Cartons et de la « bijouterie-joaillerie-orfèvrerie ». Son axe central est celui de la « continuité » d'une politique de branche dans laquelle la négociation étudiée vient constituer une étape, un « moment » particulier qui la conforte et la solidifie (cf Schéma 2 ci-dessous)

Le premier « pilier » de cette configuration est constitué par le fait qu'une branche (ou une inter-branches) s'appuie sur une identité forte, y compris en termes de densité du dialogue social sur la formation professionnelle. Celle-ci s'exprime de différentes façons. Elle s'appuie d'abord sur une forte structuration de la branche par les instances dédiées à la formation (CPNEFP, OPCA, Observatoire) avec comme particularité une forte porosité des temps, des lieux et des acteurs du dialogue social : l'évolution de la politique de formation repose sur un petit nombre de représentants « experts » qui en enrichissent progressivement les bases en se retrouvant à intervalles très réguliers au sein de différentes instances. Cette dynamique prend appui sur les références fortes que constituent une série d'accords de branche antérieurs (accords formation, accords GPEC) et de dispositifs contractuels conclus avec l'Etat (CEP, EDEC).

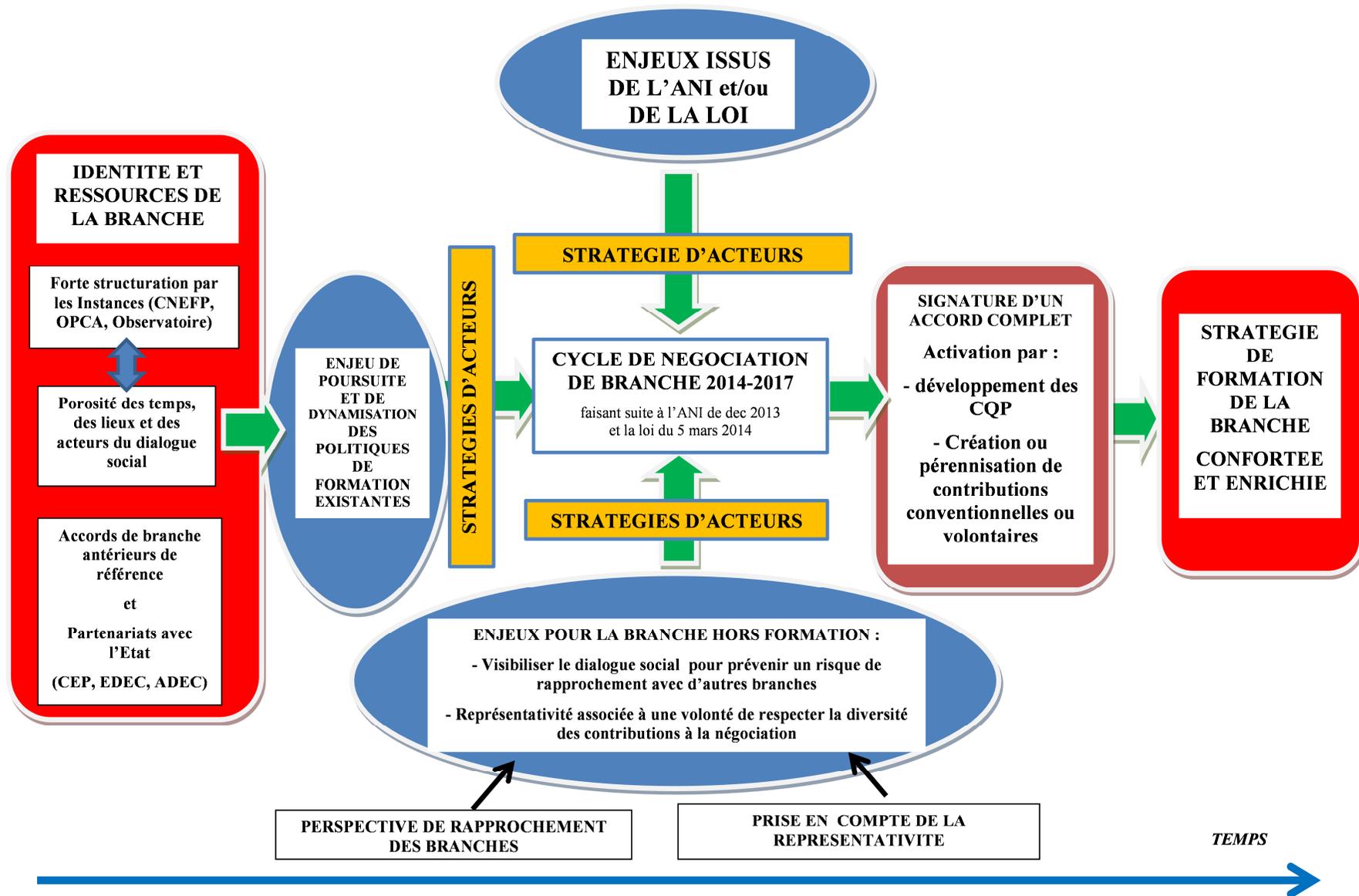
Au moment où s'engage la négociation, cet ensemble d'éléments favorables apparaît en outre peu perturbé par d'éventuels enjeux « extérieurs ». Au contraire, quand ils existent, ceux-ci semblent plutôt jouer dans un sens favorable à la négociation. C'est par

exemple le cas pour la branche de la Mutualité dont l'organisation patronale cherche à prévenir un éventuel rapprochement avec d'autres branches en montrant la capacité de la branche à obtenir des résultats en matière de dialogue social.

Il n'apparaît somme toute pas très surprenant que les stratégies des différents acteurs convergent lors de la négociation pour aboutir à la signature d'accords complets sur la formation. Dans le droit fil des caractéristiques identitaires des branches concernées, la phase de négociation proprement dite est marquée par une volonté explicite de capitaliser sur leurs acquis antérieurs.

L'analyse des résultats de la négociation apparaît cohérente avec l'ensemble de la dynamique déjà évoquée. Les dispositions prises s'inscrivent dans la perspective de favoriser la poursuite du déploiement des actions en matière de formation au sein des entreprises et au profit des salariés des branches considérées. Ainsi en est-il de la politique de développement des CQP, qui s'inscrit dans la continuité d'actions déjà engagées. Pour ce qui concerne les questions de financement de la formation, le souci (fortement relayé par l'OPCA de chaque branche) que les entreprises puissent bénéficier de services adaptées à leurs politiques de formation passe par le choix de créer ou de pérenniser des contributions conventionnelles (ou volontaires dans un cas) en contrepartie d'une offre renforcée de services de la part de l'OPCA.

Schéma 2 – Le processus de négociation « continue »



### 3.2.2 La négociation « contrariée » : Un processus négociatoire marqué par de multiples interférences

Une deuxième configuration, qui s'appuie sur la monographie du secteur sanitaire, social et médico-social, s'inscrit en contrepoint de la configuration précédente. On se trouve ici face à une configuration d'une branche assez fortement structurée par la formation, mais dans laquelle la phase de négociation d'un nouvel accord va être marquée par série de ruptures et d'interférences, qui vont venir contrarier le dialogue social ... sans pour autant l'invalider, dans la mesure où un accord – qui contient qui plus est de nombreuses innovations conventionnelles - va finalement être signé (cf. Schéma 3)

Sur le plan de l'identité et des ressources de branche, on est ici dans un contexte marqué par la prépondérance d'un OPCA très ancien (sa création remonte à 1972 !), fortement structuré au plan territorial (22 délégations régionales paritaires), et surtout mobilisé par l'ensemble des branches du secteur.

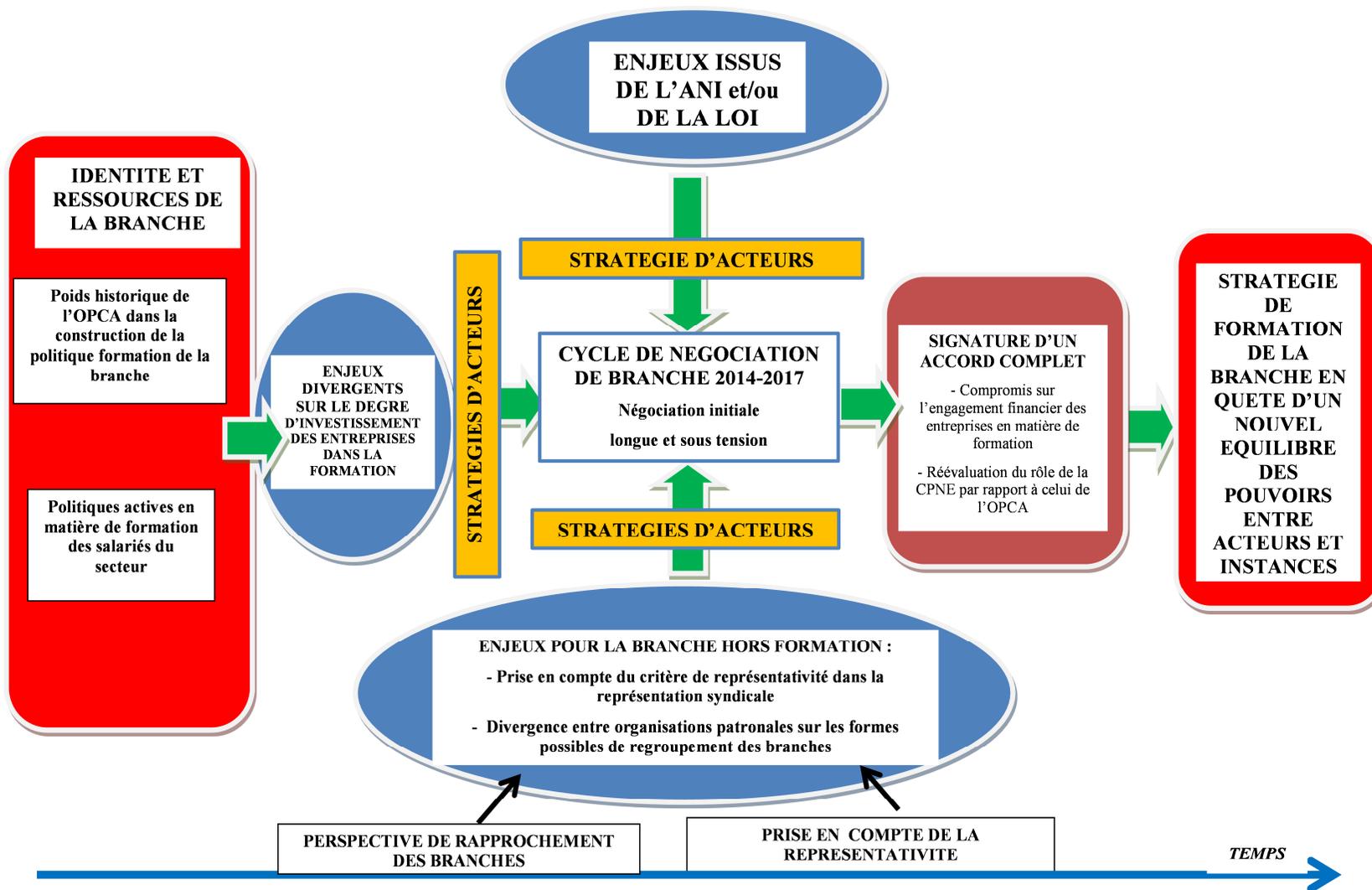
Cependant, alors qu'on aurait pu s'attendre dans un tel contexte à une forme de dialogue plutôt constructif, le cycle de négociations sur la formation qui s'enclenche à partir de 2014 est marqué par une série d'interférences qui rendent particulièrement complexe et chaotique son déroulement. Sans reprendre en détail ces difficultés, et dans un souci de généralité, on peut retenir ici que se croisent ici plusieurs types d'enjeux :

- Un premier enjeu, propre à la politique de formation du secteur, conduit la représentation patronale du secteur à opter pour une stratégie frontale de dénonciation du contenu des accords antérieurs, notamment sur le thème du montant de la contribution conventionnelle.
- D'autres enjeux, externes au champ de la formation proprement dit, exercent également une influence forte. Ils portent d'une part sur la question de la représentativité, avec la prise en compte pour la première fois du critère de représentativité au sein des organisations syndicales. Ils renvoient d'autre part à la question du rapprochement des branches avec l'expression de désaccords entre fédérations qui va aboutir à un nouveau redécoupage entre elles.

Il résulte de ces stratégies d'acteurs porteuses de multiples enjeux susceptibles de provoquer des tensions un processus de négociation particulièrement ardu et long, mais qui débouche in fine sur la signature d'un accord. Si celui-ci ne marque pas de rupture à proprement parler dans la gestion au sein du secteur, il porte néanmoins la marque d'une volonté d'infléchir le cadre antérieur.

De manière plus générale, et sous réserve d'être conforté par d'autres études de cas, il indique ici la capacité d'un processus négociatoire à internaliser des tensions pour tenter d'enclencher de nouveaux équilibres de pouvoir et de fonctionnement entre les acteurs à son issue.

Schéma 3 – Le processus de négociation « contrariée »



### 3.2.3 La négociation « sous contraintes » : un processus marqué par le poids des grandes entreprises dans la branche

Cette dernière configuration est intéressante à observer car elle comporte de nombreuses analogies avec le cas de la branche de la restauration rapide étudié dans les précédents travaux du Céreq portant sur les politiques de branches en matière de formation.

L'emploi du terme « sous contrainte » vise en effet à évoquer la pression forte qu'exercent les grandes entreprises sur la politique de branche en matière de formation, au point (dans le cas présent) d'aboutir à l'absence de signature d'un accord de branche « complet » (cf. Schéma 4).

Si l'on reprend maintenant les différentes composantes d'une configuration, on constate en termes identitaires que la branche est dotée d'une forte identité professionnelle de l'ensemble des entreprises autour d'un ensemble de métiers spécifiques (les « métiers du verre ») avec cependant une forte concentration de l'activité dans quatre groupes verriers qui regroupent la quasi-totalité des effectifs.

Il n'y a pas de différences par rapport aux autres configurations en matière de structuration des instances formation : le triptyque CPNEP-OPCA-Observatoire existe déjà depuis plusieurs années. Cependant l'instance motrice en matière d'évolution de la politique de branche est d'abord la Section Paritaire Professionnelle (SPP) dédiée créée au sein d'OPCALIA.

Le point principal à souligner est ici celui de la nature particulière du dialogue social au sein de la branche. Celui-ci s'organise essentiellement avec des représentants dans les instances de branche qui sont également membres des grandes entreprises de cette branche (aussi bien dans le collège patronal que syndical). La politique de branche est donc fortement adossée aux stratégies de formation des grandes entreprises de la branche. Mais celles-ci servent également de modèles pour entreprises de taille plus restreinte, contribuant ainsi à donner du sens à l'action de la branche.

Concernant la négociation elle-même, le contexte d'un dialogue social tendu par ailleurs sur le thème des salaires empêche la signature d'un accord complet sur la formation professionnelle. Mais il n'empêche pas néanmoins le maintien d'une activité conventionnelle basée sur la négociation d'accords « ciblés ». Celle-ci se focalise notamment sur l'objet des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP), avec comme optique de mieux intégrer les CQP comme des paliers reconnus dans la progression des salariés au sein de parcours professionnels au sein de leurs entreprises. Cet objet ciblé des certifications professionnelles correspond typiquement à un domaine d'action circonscrit mais mutuellement acceptable pour la branche, les entreprises qui la composent et les représentants des salariés.

Schéma 4 – Le processus de négociation « sous contrainte »

