



SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS ET DÉBATS SEANCE DU 15 JUIN 2018

« Quel rôle pour la branche et l'entreprise après les récentes réformes ? »

Intervenants :

- **Charlotte Carsin**, Adjointe au sous-directeur des relations individuelles et collectives du travail, Direction générale du Travail, Inspectrice des affaires sociales.
- **Virgile Chassagnon**, Professeur des universités en économie à l'Université Grenoble Alpes (UGA), Chercheur au Centre de Recherche en Économie de Grenoble (CREG), Directeur de l'Institut de Recherche pour l'Économie Politique de l'Entreprise (IREPE, UCLyon).
- **Jean-François Pilliard**, Membre du Conseil Économique Social et environnemental (CESE), Président de la Chaire dialogue social, co-président du Comité d'évaluation des ordonnances Travail.
- **Achim Seifert**, Professeur de droit civil, droit du travail allemand et européen et droit comparé, à l'Université Friedrich Schiller d'Iéna



La France a fait le choix, par les dernières réformes législatives qu'elle a entreprises, d'élargir substantiellement le champ de la négociation collective dans la construction des normes en droit du travail. Dans cet objectif, les ordonnances de septembre 2017 ont défini une nouvelle articulation entre l'accord d'entreprise et l'accord de branche. En parallèle, le chantier de la restructuration des branches professionnelles vise à réduire significativement leur nombre afin de leur permettre de mener efficacement leurs missions et d'améliorer la qualité du dialogue social.

Sur la base d'interventions croisées, ce séminaire a été l'occasion d'effectuer un état des lieux via une confrontation de trois visions de la branche et de l'entreprise sur les plans juridique, économique et opérationnel (I) et un développement sur leurs rôles actuels en matière de négociation collective (II).

1. Trois visions de la branche et de l'entreprise

Achim Seifert a apporté une perspective internationale sur la définition du rôle de la branche et de l'entreprise en développant l'exemple de l'Allemagne. Les branches, dont le nombre y est estimé entre 250 et 300, y jouent traditionnellement un rôle central en matière de négociation collective, en particulier en matière de salaire minimum et de durée du temps de travail. L'application des dispositions prises dans le cadre des accords de branche est prévue au niveau des établissements via l'appui des comités d'établissement, contrairement à la France où celle-ci est réalisée au niveau de l'entreprise dans son ensemble.

Les comités d'établissement sont composés de représentants des salariés et disposent de la capacité de conclure des accords d'établissement avec l'employeur. Ces accords ne sont pas des conventions collectives : ils produisent des effets immédiats pour l'ensemble des salariés. Les comités d'établissement peuvent également conclure des

accords dans des domaines non concernés par les conventions collectives de branche : typiquement, les questions d'aménagement du temps de travail sont traitées au niveau de l'établissement. Dès la République de Weimar (1919-1933), le législateur allemand avait prévu des précautions pour éviter un développement excessif des accords d'établissement en affirmant la primauté des accords de branche. Cette précaution visait à assurer une répartition claire du dialogue social.

Cependant, Achim Seifert a indiqué qu'un mouvement de décentralisation de la négociation collective a débuté dans les années 80, et s'est intensifié au cours des années 90 et 2000. Des clauses d'ouverture permettant aux comités d'établissement de déroger aux accords de branches ont été introduites dans les conventions collectives de branche. Ces clauses concernent notamment les domaines de la rémunération et de l'aménagement du temps de travail.

A l'issue de cette présentation sur le cadre allemand, Virgile Chassagnon a défini et analysé ce que sont, en économie, la branche et l'entreprise ainsi que le secteur d'activité en mettant en avant plusieurs constats :

i) **Il n'existe pas de consensus sur la définition économique de l'entreprise.** Trois grands paradigmes dominant : le paradigme contractualiste (recherche des meilleurs arrangements contractuels incitatifs dans un monde d'asymétries informationnelles) ; le paradigme transactionnaliste (recherche de la structure de gouvernance privée la plus efficiente en présence d'actifs spécifiques) ; et le paradigme cognitiviste (recherche de la meilleure organisation productive à travers des concepts évolutionnistes comme les routines organisationnelles et les dynamiques d'apprentissage). Ces approches ne sont pas substituables mais apparaissent complémentaires.

ii) **Depuis la loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008, l'Insee définit l'entreprise** comme étant : « la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une

unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes ». D'après cette définition, la France compte 3,750 millions d'entreprises.

iii) Cette définition s'articule avec la définition du secteur adoptée par l'Insee : « un secteur regroupe des entreprises de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale (au regard de la nomenclature d'activité économique considérée) ». L'activité d'un secteur n'est donc pas tout à fait homogène et comprend des productions ou des services secondaires qui relèveraient d'autres items de la nomenclature que celui du secteur considéré. La nomenclature d'activités française (NAF) permet de codifier statistiquement les activités principales des entreprises (APE). L'économie industrielle définit le secteur comme le niveau d'analyse approprié des dynamiques concurrentielles des entreprises.

iv) En économie industrielle, le concept de branche d'activité permet de découper le système économique en « sections productives » proposant une articulation fonctionnelle entre les activités et les produits. Selon l'Insee, la branche « regroupe des unités de production homogènes, c'est-à-dire qui fabriquent des produits (ou rendent des services) appartenant au même item de la nomenclature d'activité économique considérée ». Une entreprise multi-produits appartient donc à un seul secteur mais à plusieurs branches.

v) Le concept de branche « d'activité » ne doit pas être confondu avec le concept de branche « professionnelle ». La branche professionnelle n'a pas de reconnaissance économique et juridique *per se* ; elle est un produit de la convention collective elle-même (et ses contours résultent de la négociation des partenaires sociaux). Certains grands groupes peuvent être concernés par le champ d'application d'une douzaine de conventions collectives différentes.

Jean-François Pilliard a mis l'accent sur les réformes actuelles et les nouveaux défis pour la branche et l'entreprise. En effet les ordonnances et les évolutions récentes du marché du travail questionnent le rôle traditionnel

de la branche. Selon lui, l'autorité juridique de la branche est amoindrie. Les ordonnances ont restreint à 4 matières les domaines que la branche pourra « verrouiller »¹ : la prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels (pénibilité), l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, l'effectif à partir duquel les délégués syndicaux peuvent être désignés, leur nombre et la valorisation de leurs parcours syndicaux et les primes pour travaux dangereux et insalubres. En outre, l'utilité de la branche pour les entreprises de moins de 50 salariés est réduite en raison de la possibilité pour ces dernières de procéder à un référendum et de conduire leur propre négociation collective, même si les branches sont désormais fortement incitées à prévoir des clauses spécifiques pour ces entreprises. Afin de rester un lieu d'échange et de partage d'expérience, la branche gagnerait ainsi à développer une offre de services répondant au mieux aux attentes de ses adhérents, notamment dans les domaines de l'emploi et de la formation professionnelle.

L'entreprise dispose désormais d'un champ très large de liberté et d'autonomie à la fois dans les processus d'information, de consultation et de négociation (thèmes et calendrier). Il existe un véritable enjeu d'appropriation par les entreprises des nouvelles dispositions des ordonnances. Ces dernières leur donnent une opportunité de rénover la nature des relations sociales avec les acteurs concernés (management / organisations syndicales / salariés). Il s'agit donc de les aborder de façon stratégique et non pas uniquement de manière juridique et comptable.

En lien avec ces interrogations sur le rôle de la branche, Charlotte Carsin a présenté un état des lieux de la restructuration des branches impulsée en 2014 et accélérée par les ordonnances de septembre 2017. Elle a rappelé qu'un certain nombre de branches manquaient d'expertise pour mener à bien les missions croissantes confiées par le législateur et n'avaient pas conclu d'accords depuis 20 ans. En 2014, le ministère du travail a été autorisé à pouvoir procéder à des fusions de branches à compter de 2019. Les ordonnances de

¹ En outre, la branche conserve la primauté de la négociation dans 13 matières dont les salaires minima hiérarchiques.

septembre 2017 ont priorisé et accéléré le délai de restructuration des branches de moins de 5000 salariés et n'ayant pas négocié depuis 10 ans, à août 2018. A terme, le chantier de la restructuration doit permettre d'atteindre le nombre de 200 branches contre environ 700 en 2014. Le processus de fusion volontaire décidé par les partenaires sociaux reste la voie privilégiée pour remplir cet objectif et 156 branches ont fait l'objet d'une restructuration étudiée par une sous-commission de la Commission Nationale de la Négociation Collective (CNNC) dédiée à ce processus. A ce jour, le nombre de branches est passé à 498.

II - Le rôle actuel de la branche et de l'entreprise dans la négociation collective

A l'issue de la première partie, les intervenants ont mis l'accent sur le rôle de la branche et de l'entreprise en matière de négociation collective. Achim Seifert a développé le cadre de la négociation collective en Allemagne et comparé celui-ci avec le système français. En Allemagne, les partenaires sociaux – et non le législateur – décide du champ d'intervention de la négociation collective (professions et entreprises concernées). Cela reflète l'héritage d'une liberté constitutionnelle puisque l'article 9 de la Constitution allemande garantit le droit syndical quelle que soit l'importance de la branche. En Allemagne comme en France, les branches assurent deux missions principales. La régulation de la concurrence sur le marché du travail, prévue à l'article 2231 – 1 du code du travail allemand, est la première de ces missions. De ce point de vue, la convention collective peut être assimilée à un « cartel » car l'instauration de minima de branches permet de limiter le risque de dumping social. L'efficacité d'un tel cartel va dépendre de la qualité du dialogue social dans la branche. Elle est remise en cause par la concurrence internationale dans les branches exposées. La branche permet également d'uniformiser les réponses aux revendications des travailleurs en matière de rémunération et de temps de travail notamment. La négociation de branche permet alors d'éviter un risque de désolidarisation entre travailleurs.

Les missions de régulation sur le marché du travail de la branche sont toutefois questionnées par le développement de la

décentralisation. Depuis les années 90, le Conseil d'établissement joue un rôle croissant dans la négociation collective allemande et le financement du syndicalisme, lié au nombre d'adhérents, tend à se réduire. Les pressions à la baisse sur le budget des syndicats limitent leur capacité à alimenter des fonds de grève et à mobiliser. Or le lien de subordination entre les représentants du comité d'établissement et l'employeur, qui apparaît plus présent qu'au niveau de la branche est susceptible de réduire le poids des salariés dans la négociation collective.

Sur le plan économique, Virgile Chassagnon a rappelé l'absence de consensus concernant le niveau le plus approprié en matière de négociation collective. Durant les 30 glorieuses, les branches apparaissent comme le meilleur niveau de négociation, mais depuis leur rôle est remis en question. Certains économistes tels que Cahuc et Zylberberg (1991) ont mis en avant que la négociation de branche réduisait les performances économiques d'un pays. Ce niveau de négociation permettrait notamment aux syndicats de disposer d'un pouvoir de marché important sans qu'ils aient à prendre pleinement en considération les conséquences agrégées de leurs décisions. Ces économistes privilégient ainsi les deux extrémités de la négociation collective avec soit une forte centralisation au niveau national, soit une décentralisation maximale au niveau des entreprises.

Toutefois, d'autres travaux (ex : Calmfors et Driffil) contredisent ces conclusions, soulignant que le niveau national conduirait à la modération, en raison de la forte interdépendance des décisions, mais serait trop éloigné des préoccupations des entreprises ; le niveau de l'entreprise permettrait quant à lui des négociations collectives adaptées aux préoccupations microéconomiques (statut de proximité) et aux stratégies des entreprises (en termes d'innovation, d'internationalisation, de compétitivités, etc.) mais pourrait introduire des distorsions concurrentielles (ex : dumping salarial pénalisant les firmes plus généreuses).

Ce débat sur le meilleur niveau de négociation collective souffre du manque de travaux économiques sur le rôle et l'articulation des différents niveaux dans la

performance économique des entreprises. Depuis 1982 et les lois Auroux, le législateur a favorisé une plus grande décentralisation de la négociation avec le vote de nombreuses lois modifiant le code du travail en ce sens : les ordonnances de septembre 2017 ont ainsi défini une nouvelle articulation entre les accords de branche et les accords d'entreprise.

Virgile Chassagnon estime que la nouvelle articulation prévue par les ordonnances permet de se rapprocher des besoins des entreprises et des salariés dans un contexte de changements technologiques et organisationnels rapides. Cette articulation devrait contribuer à renforcer la compétitivité des entreprises (politiques de l'offre) tout en sécurisant les relations professionnelles (politiques sociales). En parallèle, le processus de restructuration des branches apparaît essentiel pour que ces dernières puissent remplir efficacement leur rôle dans cette nouvelle articulation. La branche doit en effet rester un « garde-fou social qui participe à la décentralisation microéconomique de la négociation collective ». En outre, la branche peut jouer un rôle nouveau dans la régulation des filières et des chaînes de valeur, dans l'internalisation des externalités sociales liées à la « platformisation » des activités économiques ou dans la prise en compte des exigences de durabilité, notamment environnementales.

Dans cette optique, Virgile Chassagnon met en avant l'importance de la participation des acteurs de l'entreprise et des branches. Ceux-ci doivent « jouer le jeu » et se montrer responsables afin de faire émerger un nouveau compromis productif. Au niveau des branches, trois grands dispositifs incitatifs sont prévus par les ordonnances de septembre 2017 : i) la possibilité de non-extension d'un accord collectif de branche (avec un rôle crucial du groupe d'experts chargé de statuer sur ce sujet) ; ii) le renforcement de la supplétivité de la branche en cas d'absence d'accords collectifs d'entreprise ; iii) des principes d'équivalence des garanties (inflexibilité du principe de faveur qui pourrait donner un pouvoir nouveau à l'entreprise²). Au niveau des entreprises, le

développement d'un régime de gouvernance durable est essentiel pour faire de la négociation collective un levier de performance économique. Le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) apparaît ainsi contenir un certain nombre de dispositions allant en ce sens.

Sur le plan opérationnel, Jean-François Piliard a expliqué que la participation des acteurs de la branche et de l'entreprise suppose un ensemble de modifications concernant la conduite du dialogue social. Premièrement, les acteurs sociaux doivent réexpliquer ses finalités et son utilité. Il faut admettre que l'engagement des salariés dans le dialogue social de l'entreprise est favorable à ses performances : la question du parcours professionnel des salariés mandatés est ainsi primordiale. **Deuxièmement, les acteurs de la branche et de l'entreprise doivent adopter une position de co-construction pour répondre aux enjeux stratégiques et sociaux des entreprises.** Il ne faut ainsi pas aborder les nouvelles dispositions des ordonnances de septembre 2017 sur le volet uniquement juridique. Les entreprises doivent notamment s'interroger sur ce qui relève du niveau central et de proximité, en intégrant la participation des managers. **Troisièmement, Jean-François Piliard appelle à une transformation de la méthode de négociation collective en France.** Elle est généralement menée par des spécialistes qui peuvent manquer de connaissances pratiques vis-à-vis des véritables enjeux auxquels font face les entreprises. En outre, les accords finaux doivent être plus facilement compréhensibles par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : chefs d'entreprise, salariés, actionnaires, clients et société civile.

Prochaine séance à l'automne 2018

Pour toute information complémentaire, consultez le site Internet de la DG Trésor :

<http://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/tags/Seminaire-Emploi>

ou envoyez un mél à Seminaire.Emploi@dgtrésor.gouv.fr

² Avant les ordonnances, les accords d'entreprise devaient proposer des dispositions « plus favorables » aux salariés. Désormais, ces accords doivent prévoir des garanties « aux moins équivalentes » pour chaque thème négocié.