

Séance du 4 novembre 2016

***La négociation d'entreprise :
Quelle organisation pour quelle efficacité ?***

Intervenants :

Thomas BREDA, Xavier BROSETA, Laurence PECAUT-RIVOLIER, Frédéric REY

Plus d'informations : <http://www.tresor.economie.gouv.fr/Seminaire-Politiques-de-lemploi>

Introduction

Gilbert CETTE

Co-président du séminaire

Professeur d'économie associé à la Faculté de Sciences économiques de l'Université d'Aix-Marseille

Adjoint au Directeur général des études et des relations internationales de la Banque de France

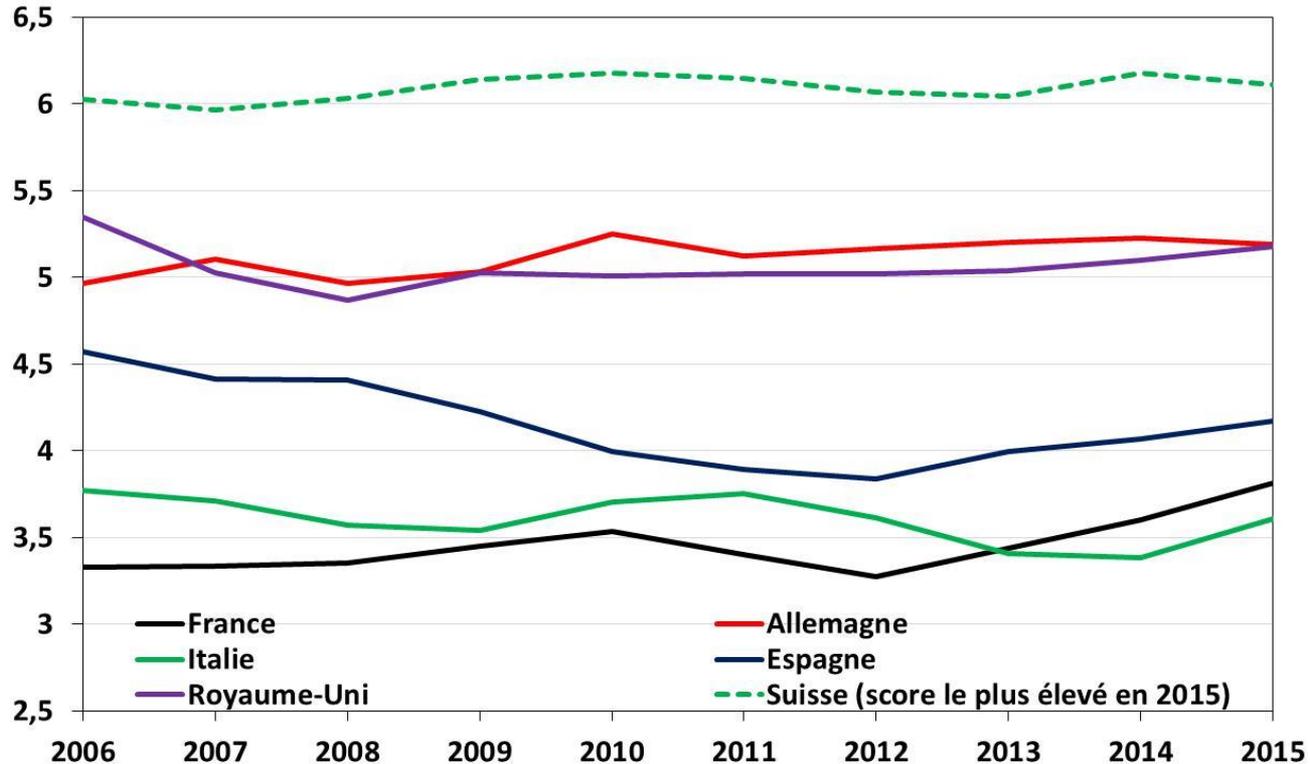
Un bon dialogue social est favorable aux performances

- ▶ La qualité des relations sociales et du dialogue social influence les performances économiques
 - ◆ *Mais relation circulaire Ferracci et Guyot (2015)*
- ▶ Niveau de dialogue social et performances économiques
 - ◆ *Entreprise : prise en compte des réalités microéconomiques*
 - ◆ *National : internalisation des conséquences macroéconomiques*
 - ◆ *Branche : niveau de négociation le moins performant - Calmfors et Driffil (1988), Cahuc et Zylberberg (1991) ...*
- ▶ Impact défavorable, sur l'emploi, de l'extension des accords de branche
 - ◆ *Réduit l'espace de la négociation d'entreprise cf. Cheuvreux (2016)*
- ▶ Signature d'accord : symptôme de bonnes relations sociales
 - ◆ *Effet favorable sur la productivité des entreprises cf. Cette, Dromel, Lecat et Paret (2013)*

Mauvaise qualité du dialogue social en France ?

► La qualité des relations sociales est perçue comme mauvaise en France par les chefs de grandes entreprises

- ◆ Réponse à une enquête du World Economic Forum
- ◆ France : 116^{ème} sur 140 pays en 2015 (Graph from Cheuveux, 2016)



Mauvaise qualité du dialogue social en France ?

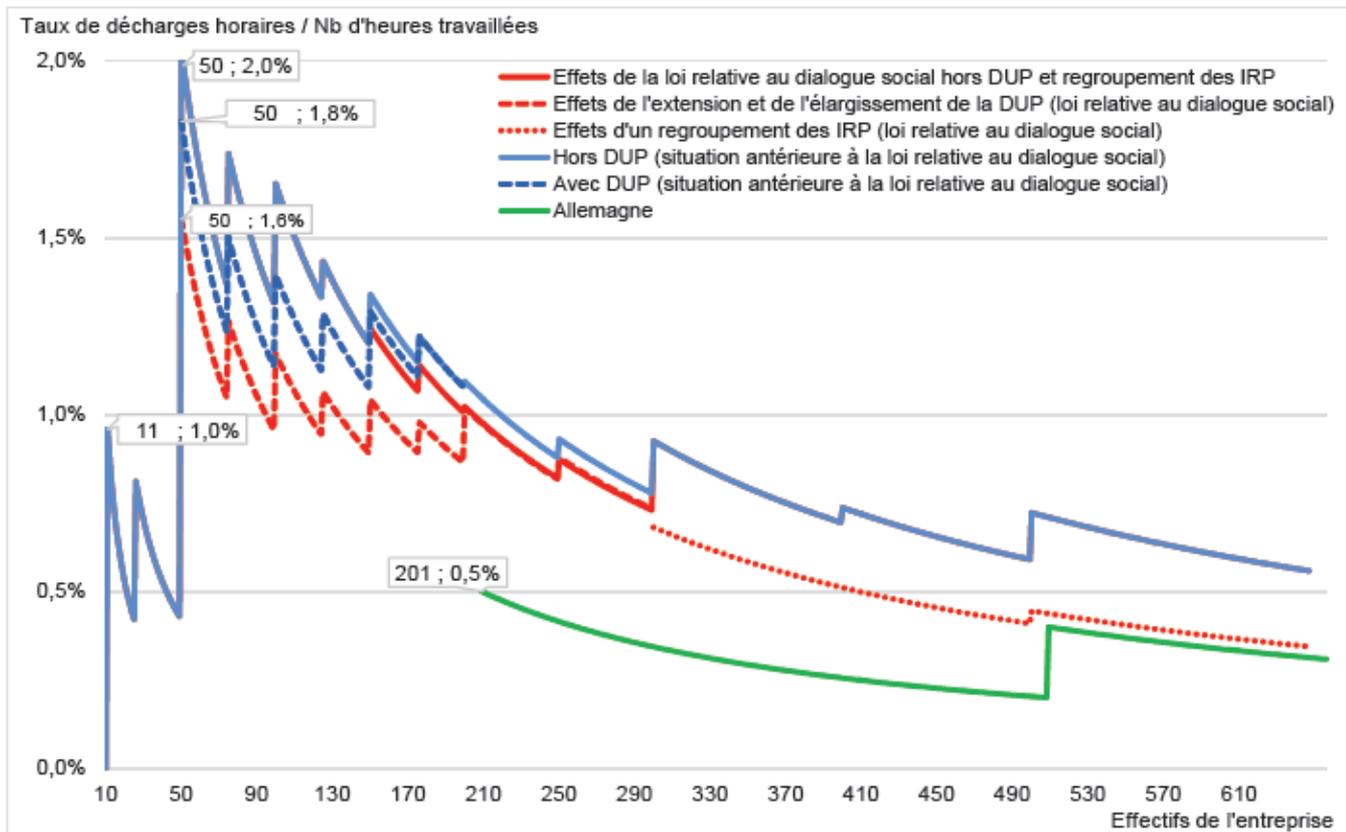
- ▶ **Symptôme de mauvaise qualité relative des relations sociales : la conflictualité serait relativement élevée**
- ▶ **Nombre de journées perdues pour grèves, moyenne 2005-2012 (Source BIT)**
 - ◆ *> 100 : France, Danemark*
 - ◆ *50 à 100 : Finlande, Belgique, Espagne*
 - ◆ *25 à 50 : Royaume-Uni, Norvège*
 - ◆ *< 25 : Allemagne, Suède, Pays-Bas, Etats-Unis*
 - ◆ *Nombre en baisse sur les dernières années : 50 à 100*
- ▶ **Dans le contexte d'une négociation d'entreprises nourrie?**
 - ◆ *36 600 accords d'entreprises en 2015, stable*
 - ◆ *1000 accords de branches (1300 avant 2013)*
- ▶ **Dont les principaux thèmes sont les salaires (38%), le temps de travail (24%), la participation, l'intéressement et l'épargne salariale (19%)**

Complexité des institutions concernées

- ▶ **Multiplicités des IRP : DP, CE, CHSCT... Et monopole de la négociation aux DS**
- ▶ **Multiplicité des seuils de tailles correspondants (10, 50, 200, 300...) et des obligations d'information et de consultation (17 ?)**
- ▶ **Quelques heureuses simplifications**
 - ◆ *Depuis 1993, DUP (DP + CE) possibles dans entreprises de 50 à 199 sal.*
 - ◆ *Loi Rebsamen, août 2015, DUP (DP + CE + CHSCT) entreprises jusqu'à 300 salariés ou par accord pour entreprises de plus de 300 salariés*
- ▶ **Mais le coût est et demeure élevé pour une efficacité relativement faible**
- ▶ **Bilan de la Négociation Collective (2015, p. 209) : « Les grandes entreprises sont concernées par des obligations en matière d'IRP qui peuvent introduire une certaine complexité »**
- ▶ **Mais difficulté à réformer à l'initiative des acteurs : échec début 2015 de la négociation sur le dialogue social.**

Le coût du dialogue social est heurté par les seuils, et globalement élevé

- **Crédits d'heures 'réglementaires' en fonction des effectifs de l'entreprise**
 - ◆ *Heurtés par les effets des seuils par taille*
 - ◆ *Nettement plus élevés qu'en Allemagne*
 - ◆ *Réduits par la loi Rebsamen (août 2015)*



Des jeux d'acteurs rendus complexes ...

- ▶ **Les incitations des acteurs à une bonne qualité du dialogue social dans l'entreprise ont été augmentées**
 - ◆ *Par la loi du 20 août 2008 : seuils de représentativité pour négocier (10%) et valider (30%) un accord voulu par les partenaires sociaux (position commune 9 avril 2008)*
 - ◆ *Par la loi El Khomri (Seuil pour valider un accord (50%))*
- ▶ **Stratégies de signature d'accord d'entreprises très diversifiées**
 - ◆ *Taux de signature 2014 (bilan de la négociation collective)*
CGT: 48%, CFDT : 56%, FO : 35%, CFTC : 20%, CGC : 32%
 - ◆ *Quand participation aux négociations :*
CGT : 84%, CFDT : 94%, FO : 89%, CFTC : 89%, CGC : 91%

... Par le faible espace décisionnel laissée à la négociation collective

- ▶ L'ambition du dialogue social et des accords d'entreprise est bridée par :
 - La prolifération des normes réglementaires, associée à de faibles possibilités d'y déroger par accord (sauf dans le domaine de la durée du travail...)
 - Une articulation difficile avec les accords de branche
 - ◆ *Assouplie par la loi du 4 mai 2004 (voulue par accord collectif de juillet 2001) et la loi El Khomri*
 - ◆ *Mais la mobilisation effective de cette possibilité demeure faible*
 - Une règle de l'avantage le plus favorable ('principe de faveur')
 - ◆ *apprécié avantage par avantage et salarié par salarié (et non sur la globalité des accords) pour l'articulation avec une norme réglementaire*
 - ◆ *complexe entre deux sources conventionnelles*
- ▶ Une réponse à ces difficultés : Elargissement généralisé de la possibilité de déroger par accord d'entreprise, dans la limite des principes
 - ◆ *Barthelemy et Cette (2015)*

***Représentation en entreprise et négociation collective :
mutations et paradoxes***

Laurence PECAUT-RIVOLIER

Inspectrice générale adjointe des services judiciaires
Ancienne magistrate à la Cour de cassation

Le nouveau visage de la négociation collective

► I - D'où vient on ? Le bouleversement de la place de la représentation collective

Étape 1 - Des syndicats contestataires, hors de l'entreprise

Étape 2 - Des syndicats amadoués, dans l'entreprise

Étape 3 - Des partenaires sociaux, régulateurs dans la crise

► II- Où va-t-on ? Une évolution qui n'a pas réglé ses paradoxes...

1) *Une mue qui manque d'outils*

2) *Une représentativité patronale à affiner*

3) *Les rapports à la loi et au juge*

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

Thomas BREDA

Chercheur à l'École d'économie de Paris

Chargé de recherche au CNRS

Directeur du programme Travail à l'Institut des politiques publiques

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

► Plan de la présentation

1. *La « gouvernance du salariat » : une approche économique pour réfléchir à l'organisation du dialogue social*
2. *La situation et le rôle spécifique des RP*
3. *Les effets de la loi de 2008*
4. *Le coût de la représentation*

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

1. « La gouvernance du salariat » : motivation

- ◆ *Évolutions récentes de la représentation du capital et de la représentation du travail*
- ◆ *Explique les inégalités de salaire, la part du travail dans la VA ?*
- ◆ *En lien avec les travaux de recherche sur ces thèmes ?*

► Objectifs :

- ◆ *Gouvernance d'entreprise -> Gouvernance du salariat*
- ◆ *Analogie capital/travail : mêmes problèmes (asymétries d'information, incitations, participation) donc mêmes outils (e.g. Tirole 2001)*
- ◆ *Renouveau (normatif) des théories du syndicalisme dans un monde avec rentes*

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

2. La situation et le rôle spécifique des RP

- ◆ *Élément clé de la gouvernance du salariat*
- ◆ *Symétrique du dirigeant d'entreprise dans la négociation*
- ◆ *Mais sous son autorité hiérarchique comme salarié*
- ◆ *Les problèmes d'agences et de contrôle sont décuplés*
- ◆ *Empiriquement?*

Ci-dessous quelques éléments issus de recherches récentes (Breda, 2011, 2014, 2016 ; Bourdieu et Breda, 2017)

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

- ▶ **Les RP peu étudiés pourtant...**
- ▶ **Les règles du syndicalisme de représentativité impliquent qu'ils sont relativement nombreux:**
 - *Environ 580 000 RP dans le secteur marchand (≈6% des salariés)*
(source: enquête REPONSE de 2010, établissements de plus de 10 salariés)
 - *330 000 RP syndiqués (dont environ 100 000 Délégués Syndicaux) et 250 000 RP non syndiqués*
- ▶ **Presque autant de RP que de syndiqués**
 - *700 000 syndiqués non RP*
 - *Un syndiqué sur 3 est RP syndiqué*

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

- ▶ Des écarts de salaire entre les RP et/ou syndiqués et leurs collègues :
 - ◆ *4% de salaire en moins en 2011 pour les RP syndiqués*
 - ◆ *Même chose pour les autres syndiqués*
 - ◆ *Pas de pénalité salariale pour les RP non syndiqués*

- ▶ Certains RP vraiment très mal payés : les Délégués syndicaux, surtout en cas de conflit ou négociation difficile

- ▶ Salaires en ligne avec les déclarations des RP sur l'effet de leur mandat sur leur carrière

- ▶ Discrimination ?
 - ◆ *Oui en droit (souvent), incertain du point de vue économique*

- ▶ Solutions?
 - ◆ *Politique anti-discrimination versus valorisation de carrière*

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

- ▶ **Les mauvaises carrières des RP: un problème central du dialogue social en France**
 - *Peu de candidats aux élections*
 - *Peu de choix pour les salariés lors des élections*
 - *Des employeurs qui ne reconnaissent pas la légitimité des RP (syndiqués)*
 - *Des carrières difficiles pour les RP*
 - *Peu de candidats aux élections*

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

3. La loi de 2008 : un mouvement vers plus de démocratie et de compétition

- ◆ *Fin du monopole syndical pour les centrales « historiques »*
- ◆ *Seuil de 10% aux élections pour la désignation des DS*

▶ **Devrait renforcer la légitimité des syndicats?**

▶ **C'est le cas (avec P. Askenazy) :**

- ◆ *Confiance envers les syndicats accrue à la fois du côté des employeurs et des salariés*

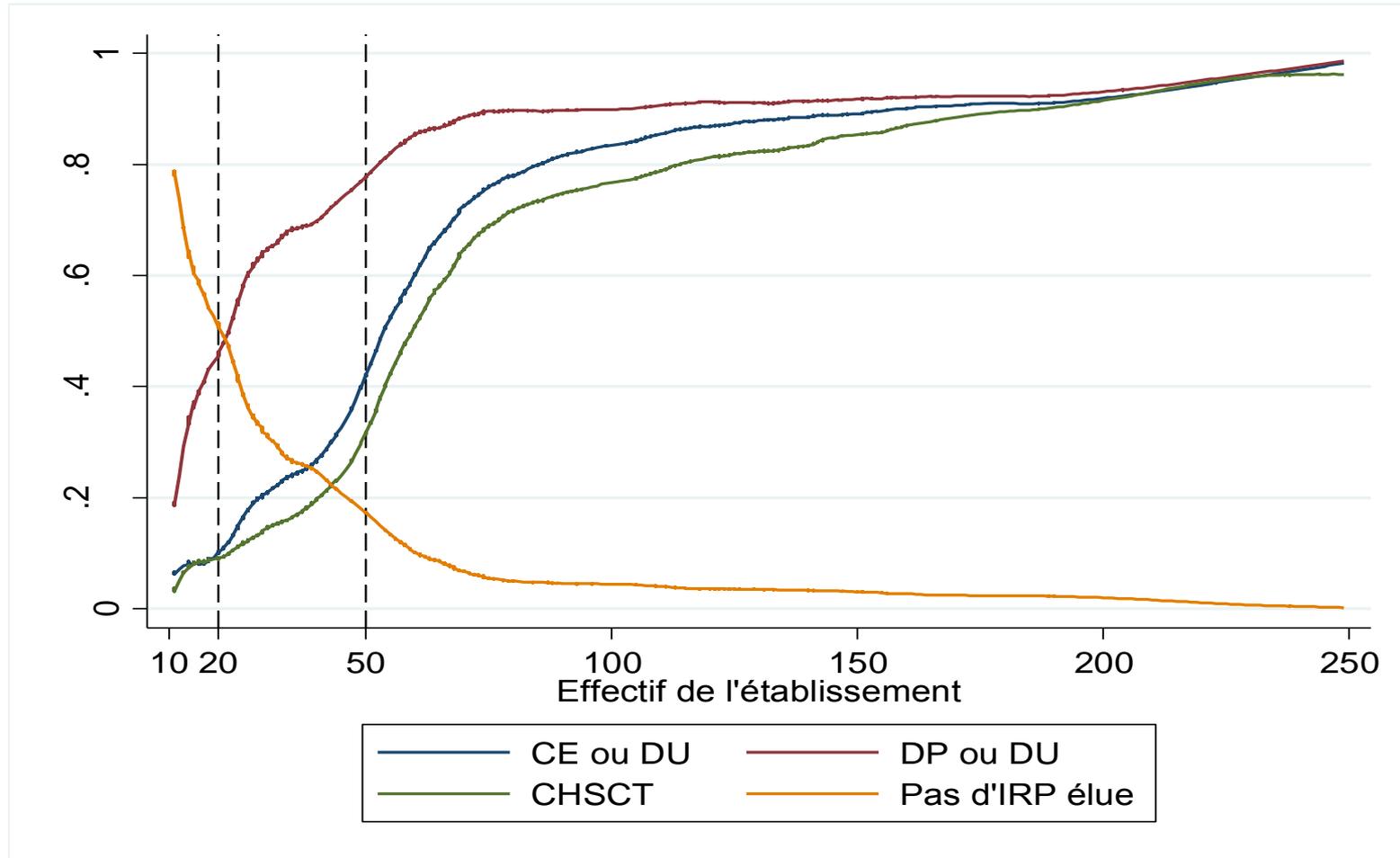
Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

4. Financement de la représentation

- ◆ *Principalement les heures de délégation*
- ◆ *Pouvant aller jusqu'à 0,5 à 2% des heures travaillées selon la taille des entreprises (Cheuvreux, 2016)*
- ◆ *Entièrement financée par les employeurs*
- ◆ *Proposition : financer la représentation via une cotisation sociale généralisée sur le champs des entreprises couvertes*

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

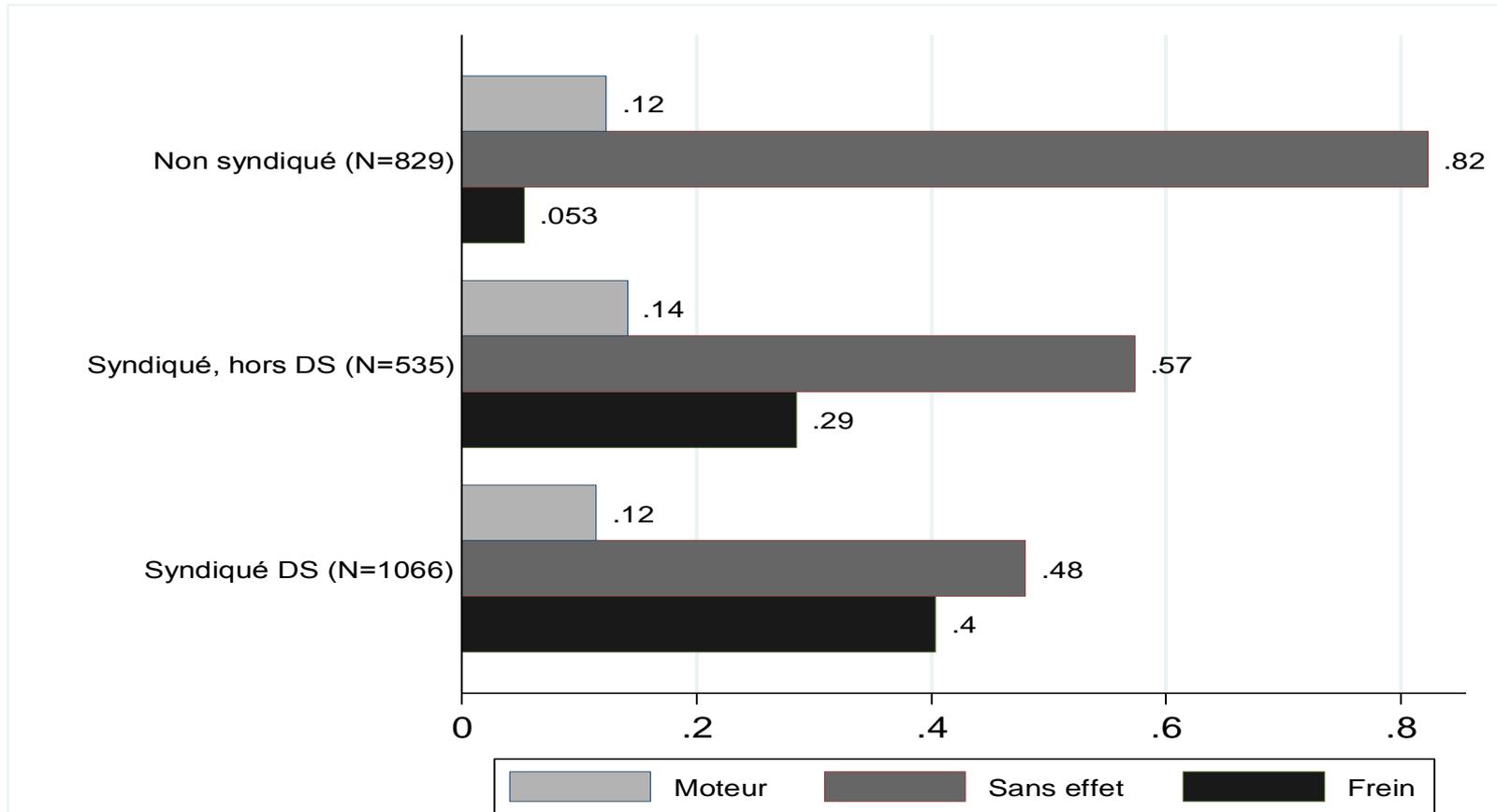
Taux de présence des IRP (hors délégués syndicaux) dans les établissements en fonction de leur taille



Source : Dares - enquête REPONSE de 2010. Proportions obtenues par lissage statistique (réalisé par l'auteur)

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

L'opinion de différentes catégories de représentants du personnel concernant l'impact de leur mandat sur leur carrière en 2011



Source : Dares - enquête REPONSE de 2010, volet « Représentants du Personnel ». Statistiques représentatives des RP de la principale organisation syndicale ou de la liste majoritaire dans chaque établissement uniquement. Calculs de l'auteur.

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

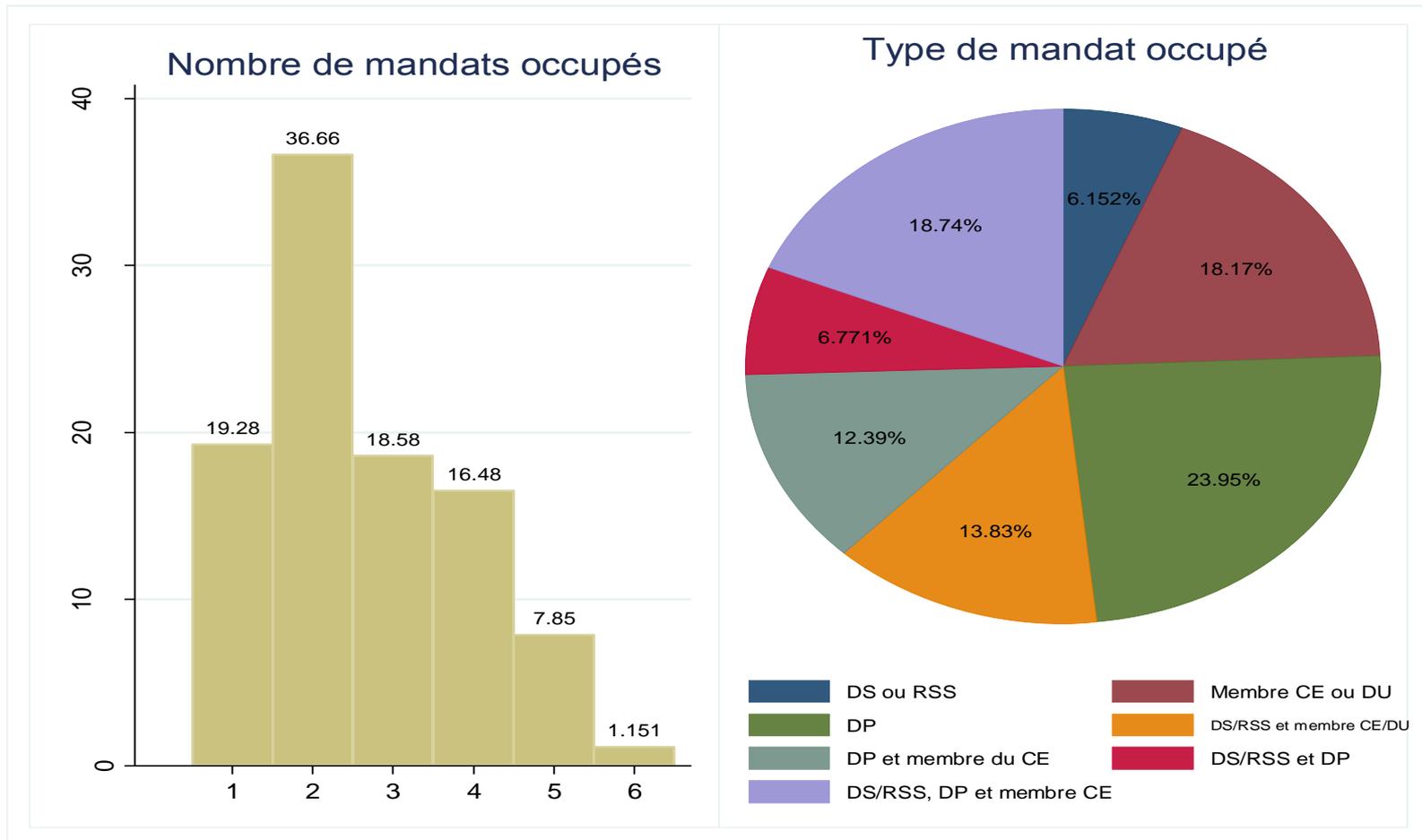
Comparaison des caractéristiques de l'ensemble des salariés, des salariés syndiqués et des représentants du personnel (RP) en 2011

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Champ :	Tous les salariés	Salariés syndiqués	RP	RP syndiqués	Délégués syndicaux
% de femmes	41,1	36,6	36,6	34,3	28,8
Âge moyen (<i>en années</i>)	40,7	44,0	42,7	44,3	48,3
Ancienneté moyenne (<i>en années</i>)	12,6	16,4	15,9	17,7	20,3
<i>Niveau de diplôme (en %) :</i>					
Aucun diplôme	10,0	12,0	8,3	8,6	4,8
Diplôme inférieur au Bac	37,7	42,5	40,5	44,8	43,2
Baccalauréat	14,9	16,2	14,8	14,1	17,7
Bac+ 2	16,2	15,1	18,6	19,0	16,0
Bac+ 3 ou plus	21,2	14,2	17,8	13,5	18,3
<i>Catégorie socioprofessionnelle (en %) :</i>					
Ouvriers	33,1	38,7	34,6	38,0	32,8
Employés	26,6	23,4	25,9	24,4	19,1
Professions intermédiaires	22,5	25,8	25,8	26,6	26,8
Cadres	17,8	12,1	13,6	11,1	21,3

Source : Dares - enquête REPONSE de 2010.

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

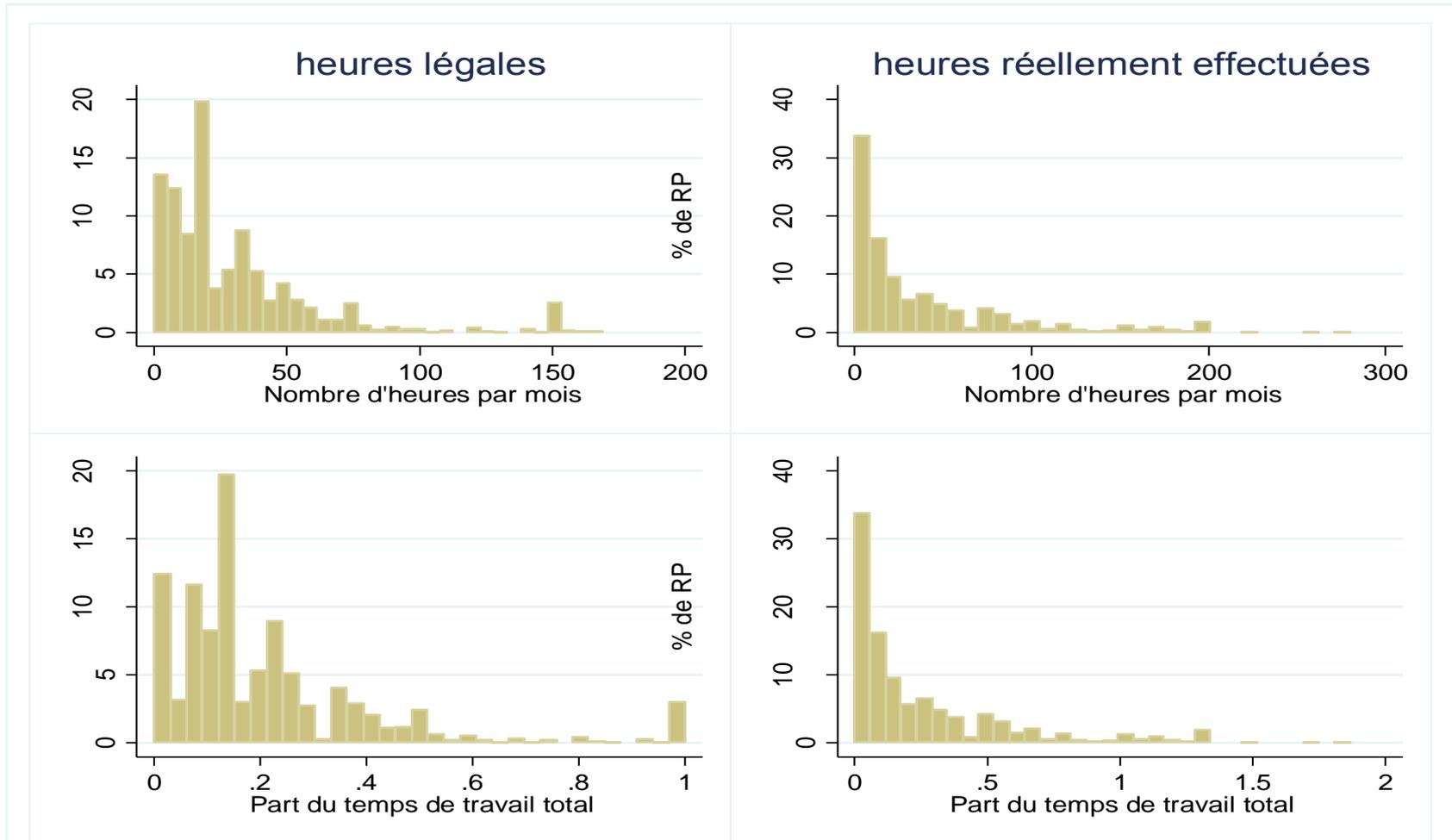
Nombre et types de mandats occupés par les représentants du personnel (RP) de l'instance la plus représentative de leur établissement



Source : Dares - enquête REPONSE de 2010, volet « Représentants du Personnel ». Statistiques représentatives des RP de la principale organisation syndicale ou de la liste majoritaire dans chaque établissement uniquement.

Comment les règles du dialogue social façonnent le comportement de ses acteurs

Répartition des heures de délégation légales et réellement effectuées pour les représentants du personnel (RP) de la principale organisation de leur entreprise



Source : Dares, enquête REPONSE de 2010, volet Représentants du personnel, statistiques représentatives des RP de la principale organisation syndicale ou de la liste majoritaire dans chaque établissement uniquement.

La protection contre le licenciement

Comparaison des taux de licenciement annuels moyens des salariés protégés et de l'ensemble des salariés pour la période 2008-2010 (en %)

Champ*	Taux de demandes de licenciement de salariés protégés		Taux de licenciement pour l'ensemble des salariés (DMMO)
	estimation basse	estimation haute	
établissements de plus de 10 salariés	1,40	2,10	3,11
établissements de plus de 50 salariés	1,24	1,86	2,49
établissements de plus de 10 salariés en Île-de-France	2,37	3,56	3,75

Note : Détails des calculs disponibles auprès de l'auteur.

L'activité de représentation au quotidien

Temps consacré par les RP aux différentes activités de représentation

		Répartition des RP selon le temps consacré			
		Pas de temps	Peu de temps	Beaucoup de temps	Presque tout le temps
Contacts et discussions avec les salariés	non syndiqués	7.8%	58.9%	31.2%	2.2%
	syndiqués	2.4%	44.1%	51.1%	2.4%
Animation de la section syndicale, syndicalisation des salariés	non syndiqués	NA	NA	NA	NA
	syndiqués	44.5%	44.3%	10.8%	0.5%
Représentation des salariés devant la hiérarchie	non syndiqués	21.2%	57.1%	21.1%	0.6%
	syndiqués	10.8%	42.7%	44.1%	2.4%
Participation aux structures de représentation des salariés	non syndiqués	40.9%	45.9%	12.0%	1.1%
	syndiqués	22.6%	42.7%	32.3%	2.3%
Elaboration de propositions quant aux orientations économiques et sociales de l'entreprise	non syndiqués	50.0%	36.1%	13.4%	0.6%
	syndiqués	38.8%	34.3%	25.8%	1.1%
Négociation d'accords collectifs	non syndiqués	48.6%	36.5%	14.2%	0.7%
	syndiqués	42.1%	30.8%	26.2%	0.9%
Animation de conflits	non syndiqués	61.9%	31.8%	5.9%	0.4%
	syndiqués	36.5%	42.3%	20.7%	0.5%

Source : Dares - enquête REPONSE de 2010, volet « Représentants du Personnel ». Statistiques représentatives des RP de la principale organisation syndicale ou de la liste majoritaire dans chaque établissement uniquement. Calculs de l'auteur.

***Des entreprises sans négociation ?
Les régulations sociales dans les TPE***

Frédéric REY

Maître de conférences au Cnam
Chercheur au LISE - CNRS

Des entreprises sans négociation ?

Les régulations sociales dans les TPE

- ▶ **I. Les TPE : un portrait social**
- ▶ **II. Des entreprises sans négociation ?**

Des entreprises sans négociation ? Les régulations sociales dans les TPE

► 20 / 80

- ◆ 20 % des salariés, 80 % des établissements avec salariés

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS AVEC SALARIÉS ET DES EFFECTIFS PAR TAILLE AU 31 DÉCEMBRE 2011, DADS, BRC, CALCUL PÔLE EMPLOI



Des entreprises sans négociation ?

Les régulations sociales dans les TPE

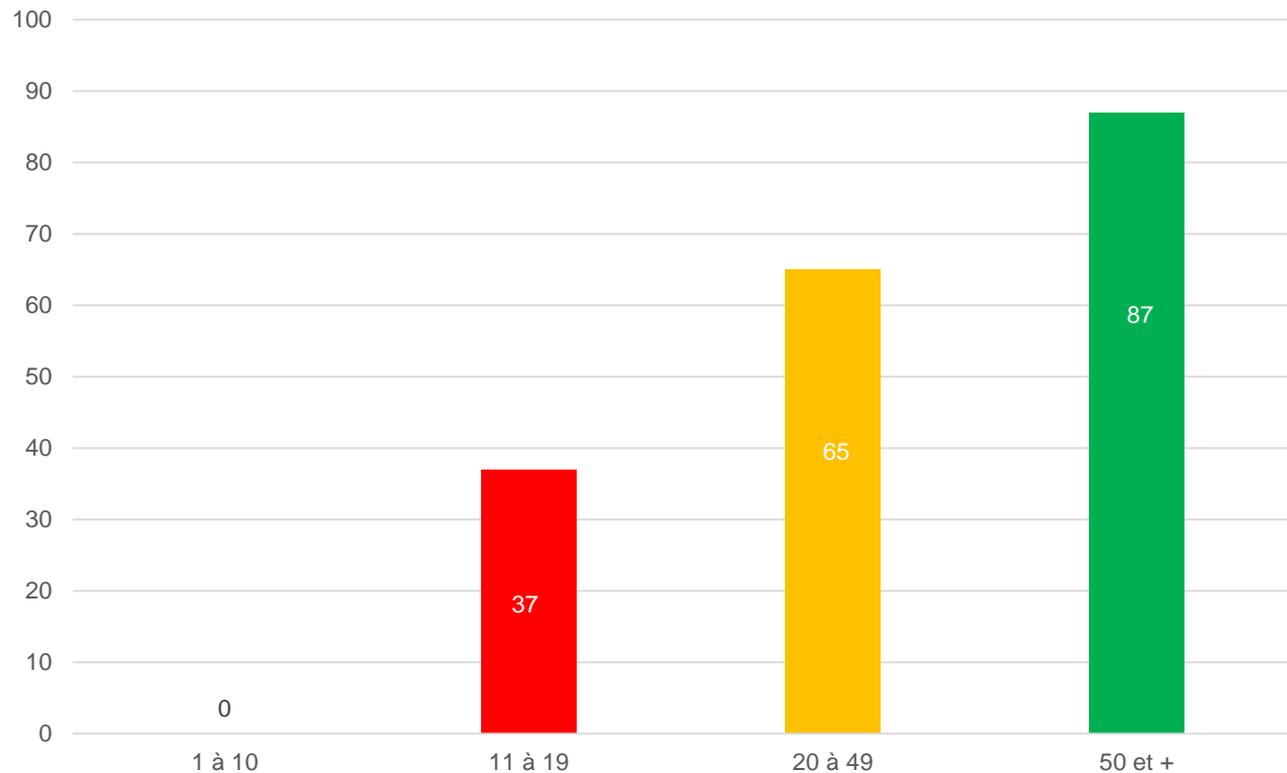
► I. Les salariés des TPE travaillent dans...

- ◆ *Des entreprises sans représentation du personnel*
- ◆ *Avec un taux très faible de syndicalisation*
- ◆ *Et des pratiques marginales de négociation sociale*
- ◆ *Et une conflictualité limitée*

Des entreprises sans négociation ? Les régulations sociales dans les TPE

► Les TPE : une absence de représentation du personnel

Présence d'au moins une
IRP par taille d'entreprise 2011, Dares



La représentation collective est-elle inutile, superflue, impossible ou redoutée et combattue ?

Des entreprises sans négociation ? Les régulations sociales dans les TPE

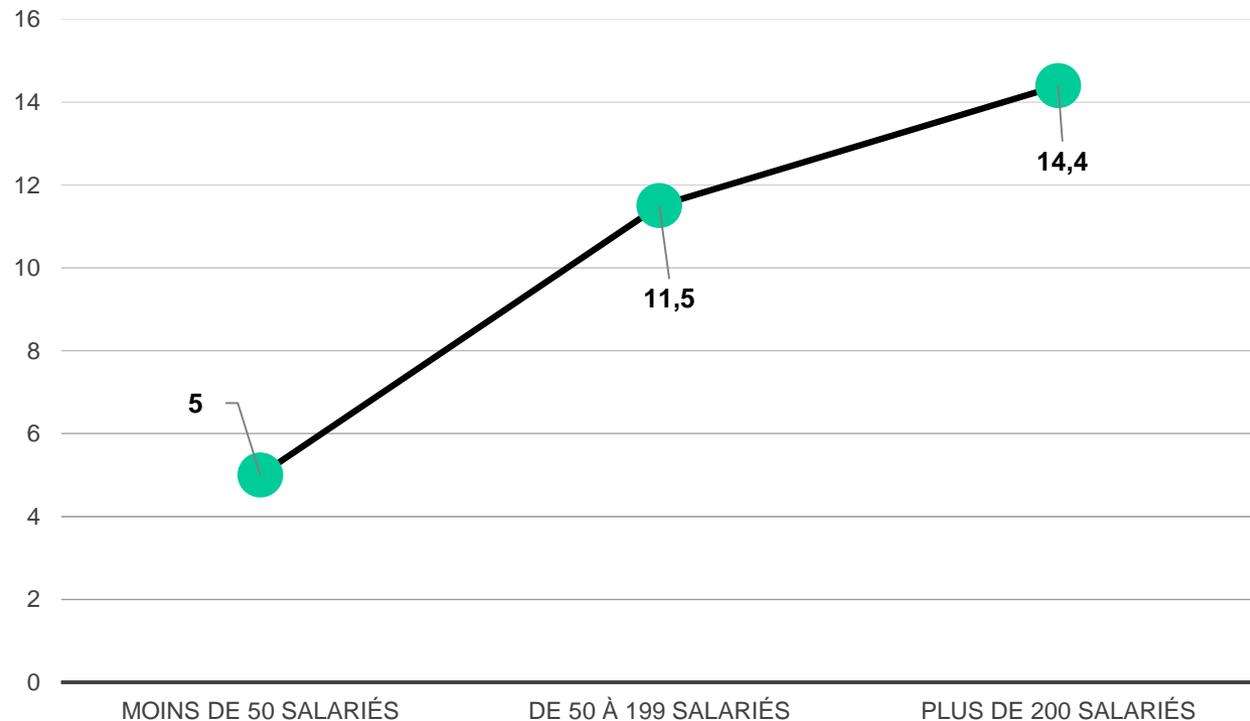
► Mais aussi :

- ◆ Un taux de syndicalisation plus faible : 5%

Taux de syndicalisation dans le secteur marchand et associatif

Champ : salariés ; France entière.

Source : Dares-DGAFP-Drees-Insee, enquête Conditions de travail 2013.



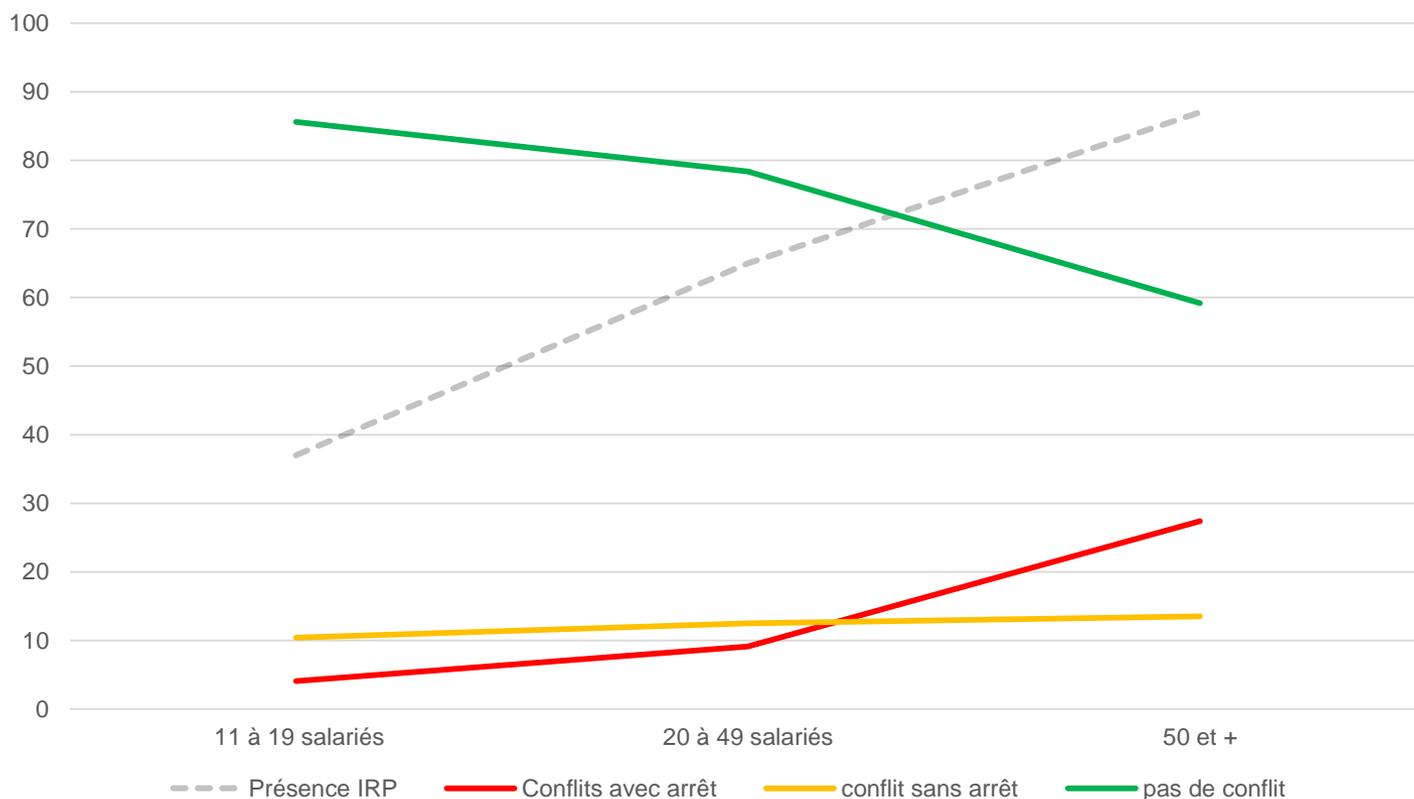
La syndicalisation est-elle inutile, superflue, impossible ou redoutée et combattue ?

Des entreprises sans négociation ? Les régulations sociales dans les TPE

► Les TPE, championnes de la paix sociale ? Ou de la domination patronale ?

Les formes de conflictualité selon la taille, Réponse

2011, base RD, Dares



Des taux plus faibles de conflictualité sociale qui aboutissent à... des conclusions opposées.

Des entreprises sans négociation ?

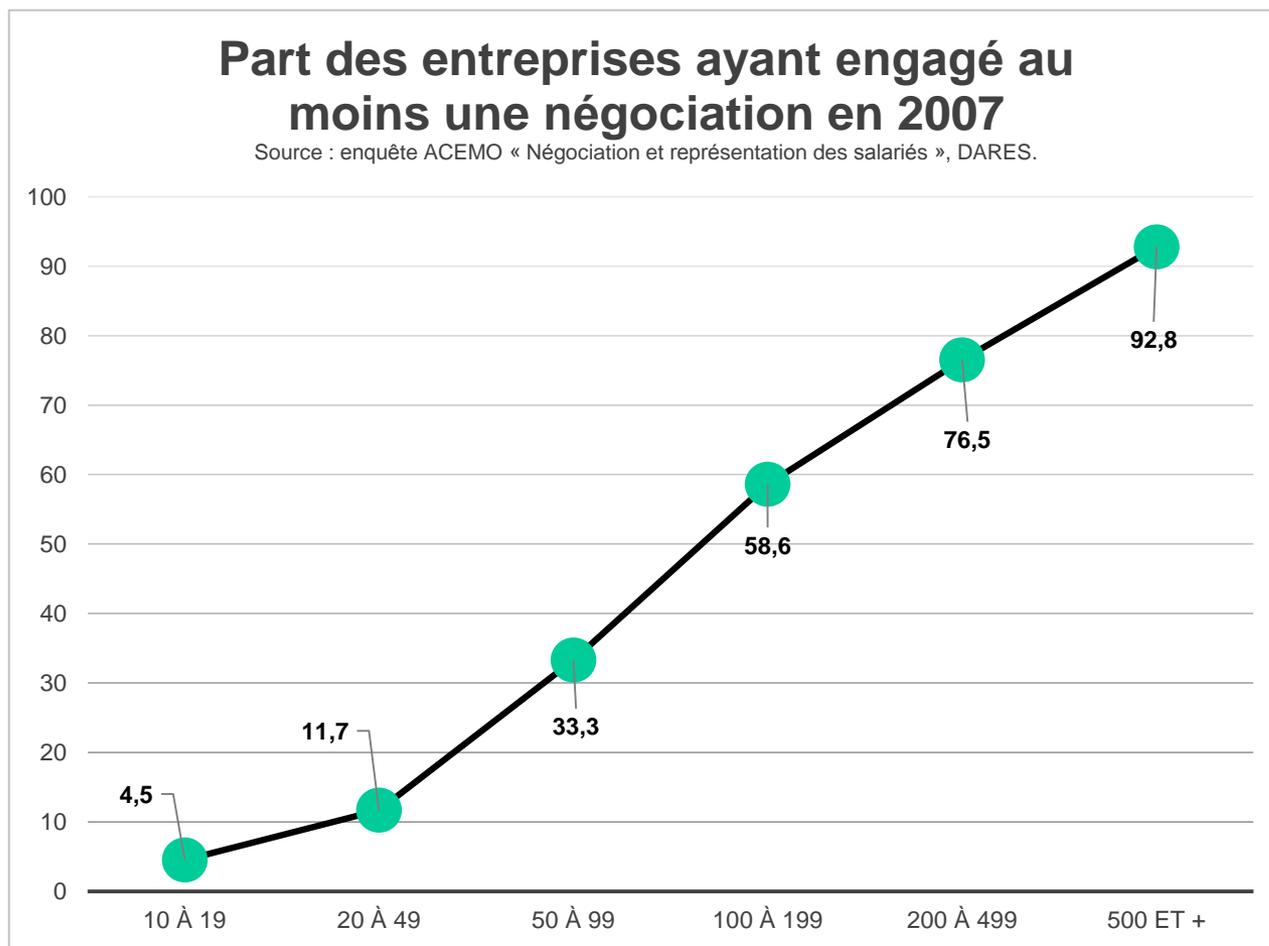
Les régulations sociales dans les TPE

► II. Des entreprises sans négociation(s) ?

- ◆ *Ce que négocier veut dire...*
- ◆ *Du modèle historique des négociations informelles...*
- ◆ *Au récent développement de régulations formalisées, mais toujours à l'extérieur des entreprises*

Des entreprises sans négociation ? Les régulations sociales dans les TPE

- Le constat : 4,5% des entreprises de 10 à 19 salariés ont négocié en 2007. C'est le taux le moins élevé.



La négociation collective est-elle inutile, superflue, impossible ou redoutée et combattue ?

Des entreprises sans négociation ?

Les régulations sociales dans les TPE

- ▶ S'il n'y a pas de négociation (sociale), il y a une culture de la négociation interpersonnelle, informelle.
- ▶ Longtemps, il a été admis que la seconde acception était suffisante...
- ▶ Pourtant, au tournant des années 2000, la question de l'utilité, des risques, des coûts, des modalités de la négociation est reposée.
- ▶ L'absence de représentation collective et de négociation formalisée devient intenable sous l'effet de la transformation profonde du système français de relations professionnelles :
 - ◆ *Nouvelles règles de représentativité syndicale mesurée par les élections professionnelles*
 - ◆ *Place croissante accordée à la négociation d'entreprise*

Des entreprises sans négociation ?

Les régulations sociales dans les TPE

- ▶ Une dynamique de régulation des relations sociales dans les TPE entamée au début des années 2000 qui s'accélère avec la loi de 2008 sur la représentativité syndicale.
- ▶ La loi Rebsamen généralise l'institutionnalisation d'un syndicalisme de proximité.
- ▶ Les questions à venir : quelles vitalités sociales sur les territoires? Quelles capacités des systèmes locaux de relations professionnelles à faire vivre ces nouveaux espaces ? Comment limiter les inégalités territoriales ?

Le point de vue du praticien

Xavier BROSETA

Futur DRH du groupe Bolloré

Le dialogue social peut-il être à la hauteur de ses responsabilités ?

- ▶ Quelques réflexions à partir de quatre expériences de recherche d'ajustement réel par le dialogue :
 - ◆ *Assurance maladie, 2000 – 2002*
 - ◆ *Thales, 2006*
 - ◆ *Air France, 2012*
 - ◆ *Air France, 2015*

4 expériences de dialogue social

- ▶ **Assurance maladie, 2000 – 2002 : Échec des négociations conventionnelles**
 - ◆ *Arrêt du dispositif du médecin-référent (négocié avec MG France)*
 - ◆ *Refus d'agrément de l'accord sur les soins infirmiers (signé avec la FNI, syndicat majoritaire)*
 - ◆ *Arrêt de la réforme des soins dentaires ...*

4 expériences de dialogue social

► Thales, 2006 : Accord de gestion active de l'emploi

- ◆ *440 suppressions d'emploi hors procédure de licenciement économique*
- ◆ *Pas de critères d'ordre*
- ◆ *Fermeture d'un site et nombreuses réallocations d'activités - « évolutions proposées mais jamais imposées »*
- ◆ *Doublement du budget de formation - anticipation sur l'évolution des métiers. CGT et CFE-CGC motrices, CFDT accompagnante, autres organes neutres.*

4 expériences de dialogue social

▶ Air France, 2012 : Accords Transform

- ◆ *Pour pilotes, hôtesses et stewards et sol : augmentation de la productivité par tête, principalement par augmentation du temps de travail*
- ◆ *Freinage des évolutions salariales - pas de baisse des salaires - volontariat strict pour les départs de l'entreprise*
- ◆ *CFDT, CFE-CGC (incl. HSt) et SNPL moteurs, CGT et SPAF très opposantes, autres orga sol facilitatrices, autres orga HSt hésitantes jusqu'au bout*

▶ Air France, 2015 : Échec des négociations Perform

- ◆ *Mêmes principes que les accords Transform*
- ◆ *Échec des négociations*
- ◆ *Opposition franche du SNPL*

Quelques réflexions

- ▶ Les accords ambitieux ne s'obtiennent que dans des circonstances exceptionnelles et supposent de suivre une méthode très exigeante.
- ▶ Le cadre juridique actuel pousse aux compromis d'insiders.
- ▶ D'ailleurs, incite-t-il au dialogue social (vraiment) ?
- ▶ Nécessité de leaders syndicaux forts, engagés et expérimentés ... et de DRH expérimentés, engagés et forts ...
- ▶ Dialogue social, politique et État actionnaire : le triangle des Bermudes ?

Quelques pistes

- ▶ **Faire du dialogue social une institution plus favorable à l'emploi, avec d'autres.**
- ▶ **Créer des conditions macro-économiques plus favorables au dialogue social.**
- ▶ **Créer des conditions macro-sociales plus favorables au dialogue social.**
- ▶ **Continuer à faire évoluer le cadre juridique au fur et à mesure du mûrissement du dialogue social.**

Échanges avec la salle

Clôture des débats

Jean-Emmanuel RAY

Co-président du séminaire
Professeur à l'École de Droit de Paris I Sorbonne
et à Sciences Po Paris

Prochaine séance le 3 mars 2017

Gestion des mutations économiques,
restructurations, accompagnement des salariés : quel bilan ?

Plus d'informations : <http://www.tresor.economie.gouv.fr/Seminaire-Politiques-de-lemploi>