



SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS ET DÉBATS SEANCE DU 4 NOVEMBRE 2016

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

Intervenants :

- **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
- **Xavier Broseta**, Directeur des Ressources humaines du groupe Bolloré
- **Laurence Pécaut-Rivolier**, Inspectrice générale adjointe des services judiciaires, ancienne magistrate auprès de la Cour de Cassation
- **Frédéric Rey**, Maître de conférence au Cnam, chercheur au Lise-CNRS

Depuis les lois Auroux au début des années 1980, une place croissante a été donnée à la négociation collective et en particulier aux accords d'entreprise. En outre, les exceptions permettant à une norme de rang inférieur de déroger à une norme supérieure se sont multipliées. Dans ce contexte, les exigences de représentativité des partenaires sociaux et des accords qu'ils signent sont devenues plus prégnantes.

Par ailleurs, la France se caractérise par une juxtaposition de représentants des salariés dont les rôles sont théoriquement différents et la coexistence de deux types de structures de représentation, les délégués syndicaux qui détiennent le monopole de la négociation collective tandis que les instances représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise, CHSCT) sont informées et consultées. La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi a fait évoluer le fonctionnement des instances de représentation du personnel (IRP) en ouvrant la possibilité de les regrouper et en créant des commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) pour les TPE.

Enfin, la loi « Travail » du 8 août 2016 vise à édifier une nouvelle architecture du code du travail qui étend considérablement la place de la négociation collective dans l'élaboration du droit du travail.

1. Laurence Pécaut-Rivolier a présenté les évolutions substantielles qui ont contribué à donner davantage de place à la négociation collective.

Aux origines, la loi Le Chapelier de 1791 interdisait la constitution de toutes organisations, notamment les corporations des métiers et les rassemblements. La loi Waldeck-Rousseau de 1884 a, par la suite, rendu possible l'apparition du mouvement syndical, mais hors de l'entreprise et dans une logique d'affrontement des rapports sociaux (cf. Charte d'Amiens de la CGT, 1906).

Une loi de 1950 attribue un effet *erga omnes* aux conventions et accords collectifs, c'est-à-dire que l'employeur doit les appliquer à tous les salariés, qu'ils appartiennent ou non aux syndicats signataires. **L'exercice du droit syndical à l'intérieur de l'entreprise ne sera pleinement reconnu qu'en 1968** (avec la création des délégués syndicaux et la constitution de sections syndicales).

Avec la loi du 20 août 2008, le système des relations sociales a été profondément modifié

en basculant d'un système fondé sur la reconnaissance « de fait » de la représentativité **vers un système fondé sur une légitimité acquise lors des élections professionnelles** en imposant aux syndicats de recueillir un minimum de voix aux élections pour être représentatifs. Ces différentes évolutions sont néanmoins porteuses de paradoxes. En effet, **la position des représentants du personnel dans l'entreprise n'est pas toujours aisée en France**. En effet, les représentants du personnel n'ont pas accès à la co-décision en entreprise, comme en Allemagne, et n'exercent pas non plus un rôle de prestataires de services, comme dans certains pays du nord de l'Europe.

L'accès à une information complète et actualisée présente un enjeu majeur pour l'implication des institutions représentatives du personnel dans la marche de l'entreprise. A cet effet, **l'instauration de la base de données économiques et sociales (BDES)** avec la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi **constitue une avancée substantielle**. L'employeur est désormais dans l'obligation de mettre à disposition des représentants du personnel de l'entreprise cette base qui rassemble les informations relatives aux grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise. Elle contribue à donner une vision claire et globale de la répartition de la valeur créée par l'activité de l'entreprise.

La représentativité patronale reste à affiner. En l'état, lorsque les organisations patronales sont signataires d'un accord de branche, les employeurs peuvent se désaffilier afin que l'accord ne leur soit pas applicable. Toutefois, en pratique, la quasi-unanimité des accords de branche sont étendus et donc opposables aux employeurs.

La France se caractérise aussi par un attachement profond à la loi et au juge, qui se manifeste par un désir d'égalité et de transparence. **Or, les inégalités de situations sont réelles selon les entreprises** (taille, secteur d'activité, éloignement géographique) et il appartient aux acteurs de tenir compte de ces disparités lors des négociations. **Ces inégalités de situation sont par ailleurs acceptées par la Cour de Cassation, notamment si elles résultent de la négociation collective.** Ainsi, dans un arrêt n°2069 du 3 novembre 2016, la Haute cour considère que les différences de traitement entre des salariés appartenant à la même entreprise mais à des établissements distincts, opérées par voie d'accords d'établissement négociés et signés par les organisations syndicales représentatives au sein

de ces établissements, sont présumées justifiées car les organisations syndicales sont investies de la défense des droits et des intérêts des salariés de l'établissement directement par leur vote.

2. Thomas Breda a montré comment les règles de droit façonnent le comportement des acteurs du dialogue social.

Les règles du dialogue social en France (notamment la juxtaposition de structures de représentation) **impliquent que les représentants du personnel soient relativement nombreux.** Près de 600 000 salariés sont représentants du personnel, soit plus de 6 % des salariés, dont 330 000 sont syndiqués (parmi lesquels 1/3 de délégués syndicaux) et 250 000 qui ne le sont pas. Les salariés syndiqués, mais qui n'exercent pas de mandat de représentant, autour de 700 000, sont à peine plus nombreux que les salariés représentants du personnel. Au total, un syndiqué sur 3 exerce un mandat de représentant du personnel.

Élément clé de la gouvernance du salariat, les représentants du personnel sont sous l'autorité hiérarchique de leur employeur en tant que salariés mais leurs égaux dans l'exécution de leur mandat. Du point de vue de la loi, ce double statut de salarié et représentant ne devrait pas entraîner de différence de traitement par les employeurs. Mais une telle dissociation des rôles est un exercice quasi-impossible en pratique. L'existence d'un lien d'autorité entre les employeurs et les représentants-salariés peut affecter le rapport de force salariés / employeurs et faciliter l'existence de comportements stratégiques de la part des employeurs comme des représentants du personnel. **Les personnels syndiqués sont ainsi victimes de discrimination** par rapport à leurs collègues non syndiqués et non représentants. En termes de rémunération : les salariés représentants ou non mais syndiqués ont des rémunérations plus faibles de l'ordre de 4 % ; parmi eux, les délégués syndicaux connaissent des écarts de rémunération encore plus importants, compris entre 5 % et 15 % de moins et qui s'accroissent en cas de conflit ou de négociation difficile ; les représentants non syndiqués sont en revanche payés de façon équivalente.

En termes de carrière, d'après leurs déclarations, à âge, sexe et diplôme égal, les représentants syndiqués ont 5% de chances en moins d'obtenir une promotion ; les résultats sont similaires pour les syndiqués non représentants. En revanche, les représentants non syndiqués ont environ 8% de chances de plus que les salariés non syndiqués non représentants d'obtenir une promotion dans les 3

dernières années. En effet, **l'employeur qui souhaite limiter les coûts que représente pour lui l'action collective peut favoriser les représentants du personnel les plus conciliants, et discriminer les plus vindicatifs.**

Or, les discriminations constatées envers les personnels syndiqués sont au cœur des problématiques du dialogue social en France et du déficit de légitimité dont les représentants souffrent. Elles peuvent avoir un fort effet sur les autres salariés en les dissuadant de s'intéresser à l'activité de leurs représentants et limitent la présence syndicale sur le long terme en compromettant le nombre de candidatures aux élections professionnelles. En effet, les salariés se portant candidats dans un contexte discriminant, soit sont assez largement engagés et militants pour surpasser le risque de discrimination (mais ils sont de plus en plus rares), soit ont un intérêt personnel à le faire (une fois élus et donc bénéficiant de larges protections contre le licenciement, les représentants pourraient moins s'investir dans leur travail ou/et utiliser leur mandat à des fins personnelles). En conséquence, les salariés-électeurs ne bénéficient que d'un choix restreint de représentants potentiels qu'ils considèrent comme peu représentatifs ; ceci implique que les employeurs ne reconnaissent pas non plus la légitimité des représentants.

La légitimité des syndicats semble avoir été cependant améliorée par la loi du 20 d'août 2008. Depuis, les indices de confiance envers les syndicats se sont améliorés du côté des salariés comme des employeurs.

Mais la solution au manque de légitimité des représentants doit passer en premier lieu par la valorisation de leurs carrières et la reconnaissance des compétences acquises durant leur mandat. Valoriser les représentants syndicaux, c'est en effet inverser le cercle vicieux, en incitant davantage de salariés à candidater aux élections, permettant ainsi aux salariés de se sentir mieux représentés, ce qui rendra les représentants plus légitimes, mieux protégés et plus puissants. Leur évaluation devrait être du ressort des salariés qu'ils représentent et non de celle de l'employeur qui est juge et partie.

Il pourrait aussi être envisagé de financer les coûts liés au dialogue social par une cotisation sociale obligatoire généralisée à l'ensemble des salariés. En effet, les employeurs supportent seuls les coûts liés au dialogue social au sein de l'entreprise (locaux, décharges horaires, réunions nombreuses, etc.) qui peuvent représenter jusqu'à 2 % de la masse salariale. Cette cotisation, qui financerait le fonctionnement du dialogue social dans les entreprises disposant de représentants,

permettrait de partager à part égale le coût du dialogue social entre les salariés, qui en tirent un bénéfice, et les employeurs, qui seraient moins réfractaires à la mise en place de représentants du personnel.

3. Xavier Broseta a présenté quatre de ses expériences en matière de dialogue social et en a tiré des conclusions.

M. Broseta a fait remarquer que dans un contexte économique peu favorable où les ajustements monétaires et budgétaires sont impossibles, le dialogue social se voit confier la difficile tâche de produire des ajustements « réels ». Ses expériences au sein de structures comme Thalès, l'assurance maladie ou Air France montrent que

- les accords ambitieux ne s'obtiennent que dans des circonstances exceptionnelles (restructurations douloureuses ou difficultés économiques) et supposent de suivre une méthode très exigeante ;
- les partenaires sociaux peuvent accepter des modulations du temps de travail et une modération salariale mais pas de baisse de salaires (et le cadre juridique actuel n'y incite pas non plus). L'ajustement passe donc par une réduction de l'emploi et son coût est pris en charge par la collectivité ;
- le foisonnement des règles et le cadre juridique très prescrit est plutôt désincitatif au dialogue social ;
- le pluralisme syndical rend plus délicat l'établissement d'un lien de confiance entre l'employeurs et les organisations syndicales ;
- des leaders syndicaux et des DRH forts, formés, engagés et expérimentés sont un préalable à un dialogue social de qualité.

En conséquence, pour que les mécanismes du dialogue social fonctionnent à plein, il faudrait :

- faire du dialogue social une institution plus favorable à l'emploi en revoyant la relation entre contrat de travail et accords collectifs ;
- créer des conditions macro-économiques plus favorables au dialogue social (inflation, croissance) ;
- 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.

4. Frédéric Rey a analysé la représentation du personnel dans les petites entreprises

Les très petites entreprises (TPE) représentent une proportion significative des effectifs salariés en France (20 %). Bien que leur univers soit très hétérogène (artisanat,

commerces, services, start up, professions libérales), les salariés des TPE exercent leur activité au sein d'**entreprises dispensées de représentants du personnel, qui ont des pratiques marginales de négociation sociale qui s'accompagnent d'un taux très faible de syndicalisation (5%) et de conflictualité.**

Ce constat met en perspective plusieurs interrogations : la représentation collective et la syndicalisation sont-elles inutiles, impossibles ou redoutées et combattues dans les TPE ? Que doit-on déduire de ces faibles taux de conflictualité ?

Certaines organisations patronales y perçoivent un modèle harmonieux de « désamorçage » des conflits en amont avec le chef d'entreprise, tandis que d'autres y voient au contraire un signe manifeste de la domination patronale.

Pendant longtemps, l'absence de négociation sociale dans les TPE a été admise en estimant que la culture d'une négociation informelle prévalait. Ce faisant, dans la période post-fordiste des années 90-2000, les TPE sont redevenues visibles dans le paysage économique et politique. Or, l'absence de représentation collective et de négociation dans ces entreprises pose problème au regard du développement de normes sociales négociées au niveau de l'entreprise.

Les TPE sont-elles alors des entreprises sans négociation ? D'après une publication de la Dares datée du 2 novembre 2016, **le dialogue social dans les TPE prend essentiellement une tournure informelle.** Dans une liste de quatre thèmes majeurs des relations professionnelles : salaires, emploi, conditions de travail, temps de travail, **les salariés ont été associés collectivement aux prises de décisions sur au moins l'un des thèmes dans 28 % des TPE** employant de 2 à 9 salariés en 2012. Par ailleurs, 74 % des entreprises déclarent avoir pris des dispositions sur au moins l'un de ces sujets, au cours de la même année.

La loi Rebsamen de 2015 renforce encore le processus en généralisant la création de commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) à toutes les TPE.

Le choix du dispositif des CPRI s'inspire des récentes initiatives d'institutionnalisation du dialogue social territorial (DST) qui ont été observées dans des secteurs de l'artisanat et des professions libérales avec les CPRIA.

Prochaine séance le 3 mars 2017 sur le thème
« Gestion des mutations économiques,
restructuration, accompagnement des salariés : quel
bilan ? »

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

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

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