



SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS ET DÉBATS SEANCE DU 7 OCTOBRE 2014

Les évolutions récentes du modèle de négociation collective en France sont-elles facteurs d'amélioration du dialogue social et des performances économiques ?

Intervenants

- **Jean-Emmanuel Ray**, Professeur à l'École de droit de la Sorbonne et à Sciences Po Paris
- **Jacques Freyssinet**, Professeur émérite à l'Université de Paris 1, Président du Conseil scientifique du Centre d'Études de l'Emploi
- **Philippe Vivien**, Directeur général d'Alixio, élu Directeur des Ressources humaines 2010



Depuis les lois Auroux (obligation de négocier chaque année sur les salaires effectifs, la durée du travail et l'organisation du temps de travail), le droit de la négociation collective a connu de profonds changements en France pour offrir davantage de souplesse de gestion aux entreprises. Ces dispositions sont-elles susceptibles d'améliorer le dialogue social et les performances économiques des entreprises françaises ? Quel regard portent les juristes, les économistes, les employeurs et les DRH sur ces instruments ? Ces avancées législatives successives répondent-elles aux attentes des acteurs de la négociation collective ? Se saisissent-ils de ces outils (accords dérogatoires, de compétitivité, accords de mobilité interne ou AMI, accords de maintien dans l'emploi ou AME, etc.) et sinon, pourquoi ?

Ce séminaire a également été l'occasion de mettre en perspective le modèle français avec les expériences de pays où des évolutions fortes de nature analogue ont été opérées (Allemagne, Grande-Bretagne...).

Trois intervenants ont contribué à alimenter le débat sur ces différents aspects.

1. Jean-Emmanuel Ray a dressé le panorama de l'évolution du cadre juridique des négociations collectives depuis 1982

Ce qui est déjà fait : les accords négociés ont acquis une place croissante en droit du travail et sont légitimés par les nouvelles règles de représentativité syndicale.

La tertiarisation de l'économie, et la concurrence accrue liée à la mondialisation, impose à l'entreprise d'être flexible pour pouvoir s'adapter.

Le droit s'est partiellement adapté à cette exigence, en privilégiant la flexibilité interne à la flexibilité externe, dans le but de protéger le collectif de travail. Ainsi, les lois Auroux de 1982 marquent un tournant majeur dans l'évolution du droit du travail depuis l'après-guerre : **en autorisant les accords collectifs à déroger à la loi** (principalement sur le temps de travail), elles ont remis en cause le monopole de l'ordre public social et la hiérarchie des normes. La loi du 4 mai 2004 a ensuite ajouté la **possibilité pour l'accord d'entreprise de déroger à l'accord de branche**. Puis, la loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 a introduit des avancées importantes pour la gestion de l'emploi par les firmes (accords – ordinaires – de mobilité interne ou AMI et accords – majoritaires – de maintien de l'emploi ou AME) et la gestion des licenciements collectifs. L'objectif de ces évolutions du droit est de garantir **plus de consensus, pour plus de compétitivité et moins de contentieux**.

Dans la pratique, si la dérogation à la loi a été un grand succès, les autres possibilités sont fort peu utilisées (presque aucun accord dérogatoire au sens de la loi du 4 mai 2004, six AME et aucun AMI). Les principaux freins à l'application de la loi du 4 mai 2004 sont l'application non rétroactive de ces dispositions aux accords déjà signés et l'interdiction de déroger aux minimas salariaux et aux classifications de branches (grille salariale).

Par ailleurs, **le développement d'un droit plus conventionnel imposait de renforcer la légitimité des acteurs**, ce qui a été réalisé par la loi du 20 août 2008 complétée par celle du 5 mars 2014. Pour être représentatifs, les syndicats de salariés doivent démontrer, tous les quatre ans et à tous les niveaux, qu'au moins 8% (au niveau interprofessionnel et des branches par consolidation) ou 10% (au niveau de l'entreprise) des salariés s'étant déplacés ont voté pour eux.

Coté patronat, au niveau interprofessionnel comme des branches, la loi du 5 mars 2014 prévoit un critère d'audience assis sur un nombre minimum d'adhérents aux organisations professionnelles. Les résultats sont attendus en juin 2017.

En outre, le double verrou fixé par la loi du 20 août 2008 (seuil de 30% minimum pour signer, de 50% minimum pour s'opposer) confère une nécessaire **légitimité aux accords d'entreprise**. Cette légitimité a été encore renforcée par le choix d'un seuil majoritaire pour la conclusion des PSE négociés et des AME, et, depuis mars 2014, de l'accord de synthèse sur la qualité de vie au travail permettant de regrouper quatre négociations.

Ce qu'il reste à faire : consacrer une hiérarchie des normes plus favorables aux accords négociés.

- **Se pose la question de la hiérarchie des normes entre accords collectifs et contrat individuel de travail**. En application de l'article 1134 du Code Civil, la chambre sociale de la Cour de Cassation défend dans sa jurisprudence la primauté du contrat de travail sur l'accord collectif (« un accord collectif ne peut, sans l'accord des salariés concernés, modifier les droits qu'ils tiennent de leur contrat de travail », C. Cass, Chambre sociale, 14 mai 1998). Les syndicats défendent le même point de vue que la Cour de Cassation.

Mais, affirmer la supériorité du contrat de travail contre des modifications découlant d'accords négociés va à l'encontre de l'esprit du législateur et du Conseil constitutionnel qui a affirmé, dans sa décision du 15 mars 2012, la primauté de l'accord collectif s'il existe un motif d'intérêt général suffisant. **Les divergences dans l'appréciation**

du rapport entre contrat de travail et accords négociés sont aujourd'hui source de blocages.

- Convaincre la Chambre Sociale de la Cour de cassation du profond changement opéré depuis 1982 dans l'agencement des sources du droit du travail. En effet, l'arrêt EDF du 5 mai 1998 a posé pour principe que, dès l'instant que la négociation porte sur un sujet qui est de la compétence du comité d'entreprise, celui-ci doit être consulté préalablement à la signature de l'accord. Cet arrêt montre que la Cour analyse un accord collectif comme une mesure patronale unilatérale déguisée, même si, dans son rapport annuel 2014, elle souligne sa « recherche de solutions en harmonie avec la volonté des partenaires sociaux ».

2. Jacques Freyssinet a présenté les tendances à l'œuvre dans le domaine des négociations collectives en Europe du point de vue de l'économiste

La première tendance est la décentralisation des négociations. Selon la théorie économique, les syndicats tiennent davantage compte de l'emploi lors de négociations salariales, soit si elles sont centralisées au niveau national, soit si elles se tiennent au niveau de l'entreprise. Les négociations au niveau de la branche sont celles où l'emploi est le moins pris en compte comparées aux deux autres niveaux de négociation (cf. Calmfors et Driffill).

Depuis les années 1980, plusieurs arguments sont mis en avant pour justifier la décentralisation de la négociation. Une négociation décentralisée permettrait d'adapter les règles à la réalité économique de l'entreprise, d'utiliser des éléments de rémunération pour améliorer la performance des salariés et de négocier plus aisément des compromis.

A l'inverse, les arguments en faveur des normes nationales négociées demeurent. Elles permettent de fixer des normes minimales évitant ainsi le dumping social, de mettre en œuvre des solidarités professionnelles et d'éloigner le conflit de l'entreprise.

Au total, il n'existe pas dans la littérature empirique de démonstration de la supériorité de négociations décentralisées en termes d'efficacité économique.

Si l'on observe une tendance forte et générale au développement des négociations décentralisées, la décentralisation pure reste l'exception comme en Grande-Bretagne ou en Irlande depuis 2009. Le plus souvent, la décentralisation est organisée via un élargissement du champ de compétences de la norme inférieure, des clauses dérogatoires à la hiérarchie des normes ou la possibilité d'*opt out* en cas de circonstances exceptionnelles.

La deuxième tendance est l'émergence de l'emploi comme enjeu central de la négociation.

Sur le plan théorique, en période de difficultés économiques et de chômage important, l'emploi se substitue au salaire comme enjeu de la négociation. Dans la pratique, dans les accords de GPEC, de maintien de l'emploi ou de mobilité interne, les salariés acceptent des compromis en termes de mobilité interne, de salaire ou de temps de travail au nom de la sauvegarde de l'emploi.

Observant ces deux tendances, l'économiste peut se poser deux questions :

- l'entreprise est-elle le bon niveau de négociation sur l'emploi ? D'une part, la définition de l'entreprise peut différer selon le point de vue : juridique ou économique. D'autre part, la négociation d'entreprise recoupe un ensemble d'une complexité croissante, hétérogène et faiblement articulée avec des accords de groupes (mondiaux, européens et nationaux), d'entreprise *stricto sensu* et d'établissement. Pour rechercher un accord sur l'emploi, les syndicats devraient négocier avec le centre de décision, souvent celui du groupe, niveau auquel ils sont sans rapport de force. En revanche, les rapports de force sont les plus marqués au niveau le plus proche des collectifs de travail, celui de l'établissement, où les salariés sont plus facilement mobilisables. Mais l'efficacité de la négociation au niveau de l'établissement peut se heurter au risque d'une mise en concurrence des sites dans le cas des multinationales.

- Quelles sont la nature et l'effectivité des engagements sur l'emploi ? La question de la nature des sanctions se pose au juriste en cas de non-respect des engagements, à l'administration pour assurer le suivi des engagements et prendre ou non des sanctions et à l'économiste, pour déterminer si l'entreprise est soumise en l'espèce à une obligation de moyens ou de résultats.

En pratique, les engagements à moyen terme sur des niveaux d'emploi déterminés restent exceptionnels. Des engagements de ce type sont observables dans quelques firmes multinationales allemandes. Mais, pour l'essentiel, les engagements sur l'emploi sont limités, dans le cas de multinationales, au maintien d'un ou plusieurs sites, voire au maintien de la production dans un pays, et ne sont pas totalement contraignants en termes de nombre d'emplois puisque, par exemple, l'engagement de l'entreprise peut passer par le fait de ne pas recourir aux licenciements collectifs ou d'accompagner des mobilités internes ou externes.

Si les engagements sur l'emploi ne sont pas respectés, les entreprises prennent le risque de se voir sanctionnées. Le premier type de sanction peut-être interne avec une perte de confiance des salariés et des comportements de défection et de protestation pouvant porter préjudice à la compétitivité de l'entreprise. Le second type peut-être externe avec l'atteinte à l'image de « responsabilité sociale » de l'entreprise.

3. Philippe Vivien a fait part de son expérience

La négociation collective a-t-elle une portée effective en termes de changements pour l'entreprise ?

La négociation au sein de l'entreprise a connu trois grandes évolutions :

- La négociation annuelle obligatoire (NAO mise en place en 1982) marque le début de l'apprentissage de la négociation au sein de l'entreprise autour du triptyque « rémunérations / temps de travail / organisation ».

- les accords de méthode expérimentés par la loi du 3 janvier 2003 fixent les conditions dans lesquelles le Comité d'entreprise est informé de la situation économique de l'entreprise et propose des solutions alternatives aux licenciements économiques. La logique de négociation de ces accords est positive puisqu'ils supposent d'abord de s'accorder sur le diagnostic de la situation économique de l'entreprise puis de négocier sur les mesures à prendre. Toutefois, en France, ce schéma de négociation est assez peu suivi.

- Enfin, les nouvelles règles de représentativité des syndicats ainsi que les accords majoritaires ne permettent plus la négociation « en catimini » d'accords entre un syndicat bénéficiant d'une présomption de représentativité et l'entreprise. Les entreprises doivent négocier les termes des accords avec les syndicats représentatifs suite aux résultats des élections professionnelles. Ces derniers doivent également faire preuve de courage pour signer des accords dans un contexte économique difficile car ils risquent de perdre les élections suivantes. Aussi, l'entreprise doit assurer le « service après-vente » de ces accords pour convaincre les salariés de la démarche des syndicats signataires.

Comment améliorer le dialogue social ?

L'ampleur et le nombre de négociations collectives (GPEC, salaires, formation, épargne salariale, complémentaires santé, etc.) ne sont pas nécessairement synonymes d'un bon dialogue social. De nombreux accords peuvent être signés malgré l'absence de volonté de négocier des acteurs uniquement pour respecter les obligations légales. De même, il convient de s'interroger sur la fréquence des négociations qui serait la plus opérante pour l'entreprise : ainsi, en Allemagne, les salaires sont négociés tous les 3 ans.

Un dialogue social de qualité repose sur des négociations porteuses de changements effectifs pour l'entreprise. D'un point de vue pratique, la qualité du dialogue social s'appuie sur une dynamique temporelle en trois temps : (1) diagnostic commun et partagé, (2) négociation à proprement parler et, (3) suivi de l'accord. Il est essentiel de mettre en place des indicateurs quantifiés de suivi des accords. Dans le cas où

l'accord ne peut plus être respecté suite à des difficultés économiques, l'entreprise doit dialoguer et s'expliquer pour renégocier l'accord. Finalement, la négociation doit être pensée comme un moment du dialogue social. Par cette approche, la négociation deviendra alors facteur de performance économique.

4. Débats et échanges avec la salle.

Le débat s'est principalement articulé autour des points suivants :

- **La complexité de la négociation professionnelle en France** : le nombre très important de branches professionnelles et de thèmes de négociation imposés par la loi (paradoxalement, bien souvent issus d'accords nationaux interprofessionnels) créent un effet d'empilement des accords et nuisent à l'efficacité du processus de dialogue social. La réduction programmée du nombre de branches et l'introduction de la négociation globale sur la qualité de vie au travail simplifieront sans doute la négociation ;

- **Des pistes d'amélioration ont été évoquées :**

- o **Former les négociateurs dont le rôle s'est amplifié avec** la décentralisation de la négociation, faisant émerger un besoin de compétences techniques accru à des niveaux décentralisés.

- o **Encadrer les négociations dans un processus et imposer un suivi des accords** : le déroulement des négociations pourrait être encadré selon des règles bien établies, pour en améliorer l'efficacité. De même, la règle pourrait imposer d'insérer des clauses de suivi dans les accords).

- o **L'obligation de négocier pourrait être temporaire** pour une, deux ou trois années le temps que les partenaires sociaux s'approprient le thème de négociation. Les partenaires sociaux seraient ensuite libres de continuer cette négociation selon un calendrier et les modalités qu'ils souhaitent. Ce dispositif permettrait d'impulser de nouveaux thèmes de négociation en évitant les lourdeurs des négociations obligatoires pérennes.

- o Réfléchir à la **périodicité optimale** de négociation (annuelle, triennale ou quinquennale) pour l'entreprise qui serait la plus opérante pour l'appropriation des thèmes de négociation par les acteurs sociaux.

- o Ouvrir la possibilité de **négocier au niveau de l'établissement**, qui est aussi le niveau de l'identité collective en veillant à ne pas encourager la mise en concurrence de sites.

Prochaine séance le 17 mars 2014 sur le thème de :
Qualité de vie au travail et performances économiques

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@dgtresor.gouv.fr