

INSTITUT
MONTAIGNE



ENTREPRISE  PERSONNEL

Reconstruire le dialogue social

RAPPORT JUIN 2011

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par Laurent Bigorgne. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur trois axes de recherche :

 Cohésion sociale

Mobilité sociale, intégration des minorités, légitimité des élites...

 Modernisation de l'action publique

Réforme de l'État, éducation, système de santé...

 Stratégie économique et européenne

Compétitivité, spécialisation industrielle, régulation...

Grâce à ses experts associés (chercheurs praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.

À propos d'Entreprise&Personnel (E&P)

Fondé il y a 40 ans, Entreprise&Personnel réunit les directions des ressources humaines des grandes entreprises françaises. Réseau associatif consacré à la gestion des ressources humaines (GRH) et au management des hommes et des organisations, E&P regroupe 140 entreprises, organisations privées et publiques, telles que Renault, EDF, France Télécom Orange, La Poste, Société Générale, Danone, Seb, L'Oréal, l'INRA, Pôle Emploi, etc. Présent à Paris, Lyon et Nantes, E&P s'appuie sur un solide réseau de partenaires internationaux. Par sa veille active, ses groupes d'échanges, ses études, ses interventions en entreprise et son activité de formation, E&P fait avancer au quotidien les pratiques de GRH et de management tout en favorisant l'innovation.



*Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance*

INSTITUT
MONTAIGNE



Reconstruire le dialogue social

JUIN 2011

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	3
INTRODUCTION :	5
I - QUELLE LÉGITIMITÉ DES ACTEURS ?	11
II - QUELLE AUTONOMIE POUR LES PARTENAIRES SOCIAUX ?	23
III - QUEL SYSTÈME DE NÉGOCIATION COLLECTIVE ?	33
IV - QUELLE PERSPECTIVE POUR LA DÉMOCRATIE SOCIALE DANS LES ENTREPRISES ?	47
V - PROPOSITIONS	57
COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL ET REMERCIEMENTS	71

Ce rapport est le fruit des travaux d'un groupe de travail issu d'un partenariat entre l'Institut Montaigne et l'Association Entreprise&Personnel. Le groupe a réuni des hommes et des femmes venus des entreprises, du barreau et des universités¹. Il dresse un état des lieux de ce qui nous a semblé être les points clés de notre système de relations professionnelles et formule des propositions dans l'objectif de relancer le débat et l'action. En effet, nous ne croyons pas que la loi du 20 août 2008 ait apporté toutes les réponses aux nombreuses interrogations qui pèsent sur l'avenir de notre système de relations professionnelles. L'avancée sur la question de la représentativité laisse entière celle de la syndicalisation ou plutôt celle de la faiblesse du nombre d'adhérents en France. Quelle est la légitimité pour représenter l'intérêt général d'organisations qui sont pratiquement absentes de plus des deux tiers du salariat dans le secteur concurrentiel² ? En outre, l'autonomie des acteurs sociaux reste ambiguë : entre la loi et le contrat, on continue de ne pas choisir et l'inflation des textes législatifs et réglementaires semble sans fin.

La négociation collective, au-delà de données quantitatives trompeuses³, souffre d'un manque de crédibilité et de résultats. Le Parlement peut modifier les textes contractuels pour les transposer

⁽¹⁾ Voir p. 71 la composition du groupe.

⁽²⁾ Cf. Philippe Lattaud, secrétaire confédéral de la CGT – *L'Humanité* du 21 février 2011.

⁽³⁾ Cf. bilan 2009 de la négociation collective.

dans la loi. La négociation de branche s'étirole parallèlement à l'émiettement conventionnel. Quant à la négociation d'entreprise, elle semble à la fois s'éloigner des réalités quotidiennes des salariés, comme en témoigne la multiplication des accords d'« intentions » ou « sociétaux » (dont la traduction opérationnelle reste aléatoire) et reste fortement enfermée dans un cadre juridique contraignant. Ce qui est du ressort de l'État, de l'interprofessionnel, de la branche, de l'entreprise apparaît de moins en moins clairement. Les responsabilités se confondent.

Enfin la démocratie sociale au sein de l'entreprise semble limitée par les impératifs d'ajustement stratégique des entreprises dans le double contexte de la crise et de la globalisation des marchés. Alors même que l'exigence démocratique est forte dans nos sociétés où s'imposent la transparence, la circulation continue de l'information et la volonté de s'exprimer sur les choix possibles à tous niveaux. Le salariat s'est profondément transformé ; la régulation collective est souvent mise en défaut devant l'affirmation des identités individuelles. La reconnaissance de l'individu, de ses attentes, pose de nouveaux défis aux partenaires sociaux. Notre système de relations professionnelles apparaît ainsi de plus en plus inadapté, en décalage avec les réalités économiques et sociales. **On ne peut donc se satisfaire de l'existant.** C'est le sens de ce travail que de vouloir ouvrir d'autres pistes pour une nécessaire modernisation des règles du jeu social.

INTRODUCTION

LE LONG CHEMINEMENT DE LA RÉFORME DE NOTRE SYSTÈME DE RELATIONS PROFESSIONNELLES

En 2012, les lois Auroux⁴ auront 30 ans. Que reste-t-il aujourd'hui de leur ambition de développer une démocratie sociale dans l'entreprise ? Et d'ailleurs, plus généralement, du management qui se voulait « participatif » dans un monde où la décision économique est le plus souvent présentée comme une injonction, un impératif qu'il n'y a pas lieu de débattre, encore moins de négocier. Tout au plus accepte-t-on de l'expliquer. Pourtant, donner une place à l'expression des salariés et de leurs représentants qui ne soit pas de pure forme ne serait-il pas de nature à renforcer la coopération, la cohésion et la compétitivité des entreprises⁵ ?

Les partenaires sociaux et les pouvoirs publics ont engagé depuis novembre 1999 un long processus de modernisation du dialogue social. Le Medef avait en effet alors officiellement proposé aux syndicats l'idée d'une refondation sociale incluant pratiquement tous les domaines de la vie sociale. Ce projet ambitieux envisageait « de bâtir une nouvelle constitution sociale redéfinissant en commun nos champs de responsabilité dans les domaines des relations du travail et de la protection sociale, ainsi que les rapports nouveaux susceptibles d'être noués avec les pouvoirs publics »⁶.

⁽⁴⁾ Loi n° 82-689, 4 août 1982, relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise ; Loi n° 82-915, 28 octobre 1982, relative au développement des institutions représentatives du personnel ; Loi n° 82-957, 13 novembre 1982, relative à la négociation collective et au règlement des conflits du travail ; Loi n° 82-1097, 23 décembre 1982, relative aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

⁽⁵⁾ Cf. les travaux de l'économiste Thomas Philippon, notamment *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Le Seuil - La république des idées, mars 2007.

⁽⁶⁾ Lettre envoyée par Ernest-Antoine Seillière, président du Medef, aux confédérations syndicales sur le projet d'une nouvelle « constitution sociale », Paris, le 15 novembre 1999.

Trois questions sous-tendent le processus de rénovation du modèle social

- Quelles places respectives pour la négociation entre les partenaires sociaux et la loi, expression de la souveraineté nationale ?
- Comment rendre plus légitimes des accords souvent signés par une partie seulement des syndicats ?
- Comment assurer une meilleure représentativité aux syndicats ne regroupant actuellement que 7 à 8 % des salariés, le taux le plus bas de tous les pays de l'OCDE ?

Douze ans de réformes

Depuis 1999, plusieurs textes contractuels et législatifs accompagnés de rapports d'experts et de multiples concertations ont concrétisé la démarche. En juillet 2001, une « position commune⁷ » approuvée par l'ensemble des organisations patronales et quatre confédérations syndicales, pose les bases de principes nouveaux des relations du travail destinés à donner davantage de cohérence et de légitimité à la négociation collective. Ambitieux dans ses intentions, mais précautionneux dans sa rédaction, le texte introduit très prudemment le principe majoritaire pour la conclusion des accords, clarifie la question de l'articulation des niveaux de négociation et organise les modalités de la négociation collective dans les entreprises dépourvues de représentants syndicaux⁸.

⁽⁷⁾ Position commune du 16 juillet 2001 sur les voies et moyens de l'approfondissement de la négociation collective.

⁽⁸⁾ L'entrée en vigueur des accords interprofessionnels et de branche est subordonnée à l'absence d'opposition « de la majorité des organisations syndicales représentatives ». Pour les entreprises, un accord de branche proposera soit une signature par une ou plusieurs organisations ayant recueilli 50 % des voix, soit une absence d'opposition calculée dans les mêmes conditions.

En 2004, la loi Fillon du 4 mai entérine l'essentiel de ces dispositions et précise les possibilités pour les accords d'entreprise de déroger aux textes contractuels conclus à un niveau supérieur⁹.

Après cette première étape, des rapports sont demandés à des hauts fonctionnaires chargés de dresser un diagnostic approfondi des conditions d'amélioration des relations sociales : rapport *Pour une modernisation du dialogue social* de Dominique-Jean Chertier en mars 2006, rapport *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales* par Raphaël Hadas-Lebel en mai 2006. **Ce dernier texte sert alors de motif à une saisine du Conseil économique et social qui adopte un avis intitulé « Consolider le dialogue social » le 29 novembre 2006.** Lourd de conséquences pour la suite, ce texte marque un net infléchissement au regard de la position commune et de la loi de 2004. D'une part, il estime que la représentativité syndicale « doit se fonder, entre autres mais principalement, sur des élections » et, d'autre part, pour la signature des accords, « il s'agit bien d'affirmer le principe de l'approbation par une ou des organisations syndicales représentant une majorité de salariés en voix et non pas une majorité d'organisations en nombre »¹⁰.

Pour donner une suite à toutes ces réflexions et débats, tout en écartant le dossier jugé trop sensible de la représentativité syndicale, Jacques Chirac prend l'initiative de la **loi du 31 janvier 2007 qui pose le principe que les syndicats et le patronat peuvent préempter « tout projet de réforme envisagée par le gouvernement qui porte**

⁽⁹⁾ Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

⁽¹⁰⁾ Conseil économique et social, *Consolider le dialogue social*, Avis adopté le 29 novembre 2006.

sur les relations individuelles et collectives de travail, l'emploi et la formation professionnelle » : un champ pratiquement sans limites.

Au lendemain de l'élection présidentielle de mai 2007, l'accent est à nouveau mis sur la question de la représentativité syndicale, au motif avancé par le gouvernement d'instaurer une véritable « démocratie sociale ». Patronat et syndicats se réunissent donc pour tenter d'élaborer une nouvelle position commune. Reprenant les demandes conjointes de la CGT et de la CFDT ainsi que les orientations fixées par le gouvernement, le texte définitif arrêté le 8 avril 2008 fait de la mesure de l'audience dans les élections professionnelles le critère décisif, même s'il n'est pas exclusif, de la représentativité syndicale : un choix inacceptable pour FO, la CFTC, la CFE-CGC, ainsi que pour l'Unsa et Solidaires aspirant à la reconnaissance de leur représentativité nationale interprofessionnelle. Passant outre à leurs protestations, le gouvernement fait voter **la loi du 20 août 2008 retenant l'audience électorale comme critère principal de mesure de la représentativité**¹¹. Quatre pourcentages résument son contenu : 10 % des voix dans les entreprises pour y être représentatif, 8 % par consolidation des élections professionnelles pour le niveau des branches et de l'interprofession, 30 % pour la validation des accords et 50 % pour l'exercice du droit d'opposition. Toutefois ces dispositions ne sont pas encore actuellement totalement opérationnelles. Elles le seront en 2013/2014 au vu d'une totalisation exhaustive et fiable des élections.

⁽¹¹⁾ Depuis 1966, la représentativité était accordée de droit aux cinq confédérations que sont la CGT, la CFDT, la CGT-FO, la CGC et la CFTC. Ces dernières disposaient d'une « présomption irréfutable de représentativité » au niveau national, quel que soit leur poids réel dans les entreprises ou dans les branches. Elles pouvaient de ce fait représenter tous les salariés sans avoir à apporter la preuve de leurs effectifs et disposaient notamment de l'exclusivité des candidatures au premier tour des élections professionnelles. La loi du 20 août 2008 met fin à cette présomption de représentativité.

La modernisation du dialogue social est cependant loin d'être achevée

Deux nouveaux rapports sont venus souligner la nécessité de poursuivre les réformes engagées : un *Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles* (avril 2009) du député Jean-Frédéric Poisson et *Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique* (janvier 2010) de Jacques Barthélemy et Gilbert Cette. Des discussions se poursuivent entre les partenaires sociaux sur la modernisation du paritarisme et des institutions de représentation du personnel : un thème qui, par ailleurs a fait l'objet de *10 propositions pour simplifier la représentation élue du personnel* (septembre 2010) par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP).

De nombreuses questions restent en débat : la négociation prévue sur la représentation des salariés des très petites entreprises a tourné court en raison de l'opposition résolue de la CGPME¹². La question de la représentativité patronale demeure également en suspens en raison du refus du Medef d'ouvrir ce dossier en dépit de la demande formulée par le Premier ministre lors de son discours de politique générale à l'Assemblée nationale le 24 novembre 2010. Les conditions concrètes d'application de la loi du 20 août 2008 ne sont pas encore toutes parfaitement éclaircies, ainsi que l'attestent les multiples contentieux dont sont saisis les tribunaux à propos des élections dans les entreprises¹³. Enfin, les employeurs n'ont

⁽¹²⁾ La loi votée en juillet 2010 (loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique) ne prévoit aucune représentation obligatoire des salariés des TPE. Elle retient seulement l'idée d'un vote, non pour élire des représentants, mais en faveur du sigle d'une organisation syndicale.

⁽¹³⁾ Cf. Barbara E., *Représentativité des syndicats : les premiers effets de la réforme de 2008*, Document de travail, Institut Montaigne, janvier 2011.

pas encore pleinement mesuré les conséquences des nouvelles conditions de représentativité dans leurs rapports avec les représentants du personnel, tandis que les dirigeants syndicaux eux-mêmes s'interrogent sur la restructuration en cours du paysage syndical suscitée par la réforme.

Douze ans plus tard, les trois questions à l'origine du processus de rénovation du modèle social sont toujours d'actualité : quelle place pour la négociation collective ? Quelle légitimité pour les accords ? Comment améliorer la représentativité des syndicats ? C'est à l'aune de ces questionnements que doivent être appréciés les changements intervenus. Ont-ils rempli leurs objectifs ou en ont-ils dévié sur certains de leurs aspects ? Le chemin parcouru depuis près d'une douzaine d'années donne maintenant un recul suffisant pour s'interroger sur le résultat des mesures qui ont été prises et donc, à la fois, avancer des éléments de diagnostic et proposer des améliorations. La réflexion et le débat sont nécessaires pour dresser un diagnostic impartial et, éventuellement améliorer ou corriger sur certains points une modernisation indispensable.

Au niveau de l'entreprise, dans un contexte économique profondément transformé par l'accélération des transformations du système capitaliste, marqué par une globalisation presque sans limites des marchés et par l'hypertrophie des systèmes financiers que la crise de 2008 n'a pas sensiblement réduite, **la question de la place des salariés dans des systèmes de décisions de plus en plus opaques et complexes (éloignement des acteurs clés, importance donnée à la rentabilité de court terme...) se repose avec brutalité¹⁴.**

⁽¹⁴⁾ Cf. Basilien J.-P. *Découplages - Le social sous contrainte*, Note de conjoncture sociale 2010, Entreprise&Personnel, octobre 2010.

QUELLE LÉGITIMITÉ DES ACTEURS ?

Faut-il encore parler de crise du syndicalisme ? Cette notion semble aujourd'hui inappropriée pour rendre compte des transformations du syndicalisme français qui l'ont conduit en 25 ans d'un taux de syndicalisation de 25 % à environ 7 % de syndiqués¹⁵ aujourd'hui. Avec de véritables « déserts syndicaux » dans les métiers de service, le bâtiment, le commerce où les taux de syndicalisation seraient au mieux de l'ordre de quelques pourcents.

Il ne s'agit pas ici de refaire l'analyse des nombreux facteurs qui ont contribué à cette situation : désindustrialisation, sous-traitance, transformations du salariat, poids des petites et moyennes entreprises en France dans l'emploi¹⁶, facteurs culturels, évolution des formes de management, image du syndicalisme, anti syndicalisme... **Tout juste faut-il souligner les facteurs propres au mouvement syndical en interaction avec les évolutions du dialogue social : l'institutionnalisation, une organisation verticale et centralisée en décalage croissant avec les réalités du salariat, l'extinction des équipes de base du syndicalisme... Les conséquences de ce déclin syndical continu commencent à ressortir avec des conflits « de base », peu ou pas régulés par les organisations syndicales, la signature d'accords non reconnus par les acteurs locaux, la perte de légitimité, la méconnaissance du fait syndical par les salariés, les managers¹⁷...**

⁽¹⁵⁾ Sans oublier le poids des fédérations de retraités, autour de 20 % des adhérents d'une confédération.

⁽¹⁶⁾ 1 salarié sur 2 environ travaille dans une entreprise de moins de 50 salariés.

⁽¹⁷⁾ Voir notamment Basilien J.-P., *Les transformations du paysage syndical*, Entreprise&Personnel, 2008.

SANS ADHÉRENTS, LA LÉGITIMITÉ SYNDICALE EST RELATIVE...

Les premiers à faire l'analyse de la désyndicalisation sont les organisations syndicales elles-mêmes. CGT et CFDT ont mis au premier rang de leurs priorités dans leurs derniers congrès la question de la syndicalisation. « Les adhérents permettent et assurent la permanence de notre légitimité. C'est l'enjeu de la syndicalisation et du rapport avec les adhérents » peut-on lire dans la résolution du congrès de Tours¹⁸ de la CFDT. Sans adhérents actifs avec lesquels sont débattus et définis les objectifs revendicatifs, les compromis, les mobilisations collectives, il ne peut y avoir de démocratie sociale si ce n'est au travers d'un fonctionnement bureaucratique où les acteurs s'auto-légitiment.

La loi du 20 août 2008 a pu faire avancer la question de la représentativité (la capacité juridique de négocier au nom des salariés), mais celle de la légitimité dans la représentation d'un salariat émietté, liée au nombre d'adhérents et celle de la qualité de la relation de l'organisation avec eux restent entière. Elles sont de la responsabilité en grande partie des acteurs syndicaux eux-mêmes.

Il s'agit là d'un enjeu d'autant plus important qu'au moins la moitié des responsables syndicaux seront partis à la retraite dans 10 ans¹⁹. Recruter de nouveaux militants, les fidéliser est essentiel pour l'avenir du dialogue social.

⁽¹⁸⁾ CFDT, 47^e Congrès - Tours : 7-11 juin 2010 – Résolution « Reconstruire l'avenir avec les salariés ».

⁽¹⁹⁾ Cf. l'exemple de la CFDT : *Adapter l'offre syndicale aux jeunes*, Premiers pas-Cadres CFDT n°440-441, octobre 2010.

Un retour au syndicalisme de proximité ?

Développer la syndicalisation passe par un retour à des relations de proximité avec les salariés²⁰. Et ceci à deux niveaux :

- 1) au sein de l'entreprise d'une part, où se posent les questions du recrutement et de la fidélisation des adhérents qui renvoient à un renouvellement de l'animation des sections syndicales et donc de la présence des délégués syndicaux ;
- 2) au niveau des territoires d'autre part, dans l'interprofessionnel où, à travers notamment le syndicalisme de sites, se réinventent les unions locales. C'est probablement dans ce retour aux origines du syndicalisme que se trouvent les pistes d'un syndicalisme « de services » qui puisse inciter les salariés d'aujourd'hui à se syndicaliser.

Il s'agit plus dans ces deux dimensions de sujets d'organisation propre au monde syndical, mais aussi de priorités dans l'action militante que de « moyens » à proprement parler.

Ce retour nécessaire au local n'est pas sans poser de nombreuses difficultés pour les organisations syndicales mais aussi pour les entreprises. En effet, les entreprises et les syndicats ont besoin de représentants « professionnels » (connaissances des dossiers, maîtrise technique des sujets abordés, élaboration de propositions construites, capacité à négocier...). Ce qui suppose une formation, le développement d'expertises spécifiques, de la disponibilité... tous éléments qui participent à la distance perçue par les salariés de leurs

⁽²⁰⁾ On compte 18 mentions du terme de proximité dans la résolution déjà évoquée.

représentants. Le fonctionnement du système du dialogue social éloigne « naturellement » du terrain les meilleurs militants. Il s'agit donc de le réguler de façon volontariste. **Sans reconstruction de son « vivier » de militants, de ses élites, sans de solides bases sociales ne se résumant pas à ses « bastions » historiques publics et privés, le syndicalisme français risque de poursuivre son déclin, et « de perdre son rôle de médiateur²¹ », sa légitimité de corps intermédiaire.**

Notre conviction est que ce scénario par trop plausible ne ferait qu'accentuer les risques de dérégulation sociale et rendrait encore plus difficile les convergences sur des objectifs d'intérêts généraux. La démocratie sociale a besoin à la fois de plus de syndicalisme mais aussi d'un syndicalisme large dans ses bases sociales assurant à la fois son indépendance économique et la représentation du salariat dans sa diversité, celle des « outsiders » en particulier. Elle nécessite aussi la transparence financière.

Le syndicalisme de services

Le syndicalisme français, fondé sur l'adhésion militante, est souvent opposé à celui des pays du Nord, qui offre aux syndiqués des avantages clairement identifiables.

Les pays de l'OCDE qui connaissent les taux de syndicalisation les plus élevés (autour de 70 %) sont la Suède, la Belgique, le Danemark ou encore la Finlande. Pour Pierre Cahuc et André Zylberberg, « ce ne sont pas seulement les attitudes civiques qui expliquent un tel

⁽²¹⁾ Andolfatto D., *Syndicats et proximité*. Contribution à l'Université d'Hiver Entreprise&Personnel, janvier 2011.

engouement à rejoindre les syndicats, ce sont surtout les avantages que ces derniers procurent à leurs adhérents » (Cahuc P., Zylberberg A., *Les réformes ratées du président Sarkozy*, Flammarion, 2009, pp. 57-58).

Le modèle nordique (ou « système de Gand ») repose en effet sur l'idée que l'appartenance à un syndicat conditionne l'accès à certains services tels que l'assurance chômage. Dans ces pays, la crise économique, loin d'être une des causes de la désyndicalisation, a au contraire favorisé les adhésions. En Suède, il faut être syndiqué pour bénéficier des conventions collectives.

Sans aller aussi loin, face à la désyndicalisation, de nombreux pays ont développé des approches servicielles : les syndicats peuvent jouer un rôle d'information et d'accompagnement des travailleurs (comme en Italie, où 35 % des salariés sont syndiqués), voire apporter des avantages qui dépassent le cadre professionnel comme des forfaits vacances, des complémentaires santé, des assurances individuelles etc.

En août 2010, la Centre d'analyse stratégique publiait *Le syndicalisme de services : une piste pour un renouveau des relations sociales ?*. Comme le remarque justement cette note, la culture du syndicalisme de services est moins éloignée de la culture française qu'on voudrait le croire. En effet, ces services peuvent s'apparenter à ceux offerts par les bourses du travail en France à la fin du XIX^e siècle : services de proximité, lieux de formation, d'accompagnement et d'entraide, ces bourses ont permis un maillage de proximité dont pourraient s'inspirer les syndicats

d'aujourd'hui, notamment pour conquérir les salariés des TPE et des PME.

Le CAS formule trois propositions pour « un syndicalisme à bases multiples » :

- 1) investir de nouveaux champs d'action, au-delà des simples domaines professionnels ;
- 2) mutualiser les moyens des organisations syndicales ;
- 3) s'appuyer sur la cogestion pour élaborer des dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels.

Les ressources des syndicats

La reconquête des adhérents ne suffira cependant pas à légitimer pleinement les syndicats. Leurs ressources financières sont également trop dépendantes de subventions, notamment publiques. Cela décourage le recrutement d'adhérents et favorise un syndicalisme d'appareil.

Le décret du 30 décembre 2009 constitue, de ce point de vue, un pas significatif avec l'obligation de dresser chaque année un bilan et un compte d'exploitation qui doivent être publiés en ligne. Mais il faut aller plus loin car il n'est pas prévu de prendre en compte les mises à disposition de locaux et de personnes. Il est certes légitime que les partenaires sociaux soient indemnisés pour les tâches d'intérêt général qu'ils effectuent et qui n'incombent plus à l'État. Mais

outre la nécessité d'une transparence complète²², **on ne peut que souligner les effets pervers pour l'indépendance syndicale d'un niveau de subventions publiques (y compris à travers le paritarisme) qui dépasse de loin la moitié des ressources syndicales.**

Le financement des syndicats

En matière de financement des syndicats, la situation est pour le moins floue. À cet égard, on invoque souvent la loi Waldeck-Rousseau de 1884 qui, il est vrai, ne fixait aucune obligation de transparence financière. Mais l'époque était autre et les ressources des syndicats étaient fort différentes de celles d'aujourd'hui.

Les organisations syndicales donnent à connaître le montant des cotisations perçues. Ces chiffres sont souvent contestés car rien n'assure que les cotisations publiées aient bien été payées par des adhérents en chair et en os. En revanche, les syndicats sont plus réticents à communiquer sur les autres ressources perçues – et qui couvrent plus de la moitié de leurs dépenses. Il s'agit pourtant de sommes considérables.

Ces ressources viennent à la fois des subventions publiques et des entreprises. L'État et les collectivités territoriales rémunèrent financièrement les syndicats pour leur participation à la gestion des organismes paritaires (organismes paritaires collecteurs

⁽²²⁾ Voir à ce sujet le *Rapport sur le bilan des moyens alloués aux organisations syndicales dans la fonction publique - Analyse détaillée dans deux départements : le Rhône et le Loiret*, La Documentation française, juin 2010, qui souligne notamment la nécessité « d'assurer la transparence des procédures » et « d'instituer l'obligation de produire un bilan ».

agréés, caisses de retraite complémentaire, caisses de sécurité sociale etc). Chaque organisation aurait reçu à ce titre près de 8 millions d'euros sur l'exercice 2007²³. Les organismes et entreprises publics mettraient à disposition des syndicats des locaux et l'équivalent d'au moins 40 000 postes à temps plein²⁴. A cela s'ajoute un dégrèvement fiscal de 66 % du coût des cotisations, ce qui représente près de 100 millions d'euros par an²⁵. La participation des entreprises au fonctionnement des syndicats se fait le plus souvent sous forme de mises à disposition de personnel, plus rarement sous forme de flux financiers.

Si l'ensemble des aides et subventions étaient comptabilisées, les « recettes propres » des syndicats que sont les cotisations des adhérents, pourraient représenter moins de 8 % de leurs ressources²⁶. Quel que soit le chiffre exact, il est largement inférieur à ceux affichés par les différents syndicats (de 15 % à 75 % selon la confédération)²⁷. À titre de comparaison, les cotisations constituent en moyenne 80 % des ressources des syndicats en Allemagne, Belgique, Grande-Bretagne, Italie et Suède.

(23) Andofalito D., Labbé D., *Toujours moins !*, Gallimard, 2009, pp. 108-109, voir également l'article de Severnay D., « Comment sont financés les syndicats français ? », *Rue 89*, 8 octobre 2007.

(24) Andofalito D., Labbé D., *Faut-il aider les syndicats français ?*, Gallimard, 2006, p. 125.

(25) Hadas-Lebel R., *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, rapport au Premier ministre, La Documentation française, mai 2006, p. 75.

(26) Andofalito D., Labbé D., *Toujours moins !*, *op. cit.*, p. 121.

(27) Hadas-Lebel R., *op. cit.*, p. 59.

Les cotisations constituent pourtant la forme naturelle de financement des syndicats et un gage de leur indépendance. En 2006, le rapport remis au Premier ministre par Raphaël Hadas-Lebel⁽²⁸⁾ mettait l'accent sur l'opacité des circuits de financement. La loi du 20 août 2008 impose dorénavant la désignation d'un commissaire aux comptes ainsi que la publication des comptes pour les organisations syndicales dont les ressources sont supérieures à 230 000 euros en fin d'exercice⁽²⁹⁾. Ces dispositions limitent ainsi l'opacité des comptes des syndicats.

Toutefois, en n'obligeant pas les organisations syndicales à prendre en compte les mises à disposition de locaux et de personnes (pourtant principales ressources), cette réforme reste largement incomplète. Il reste encore beaucoup à faire pour connaître les réalités de la syndicalisation en France et des ressources syndicales qui – malgré les derniers textes – demeurent largement opaques.

SANS OUBLIER LE MONDE PATRONAL

La question de la légitimité ne se pose pas uniquement pour les organisations syndicales représentant les salariés, bien évidemment. Les syndicats patronaux ne pourront pas longtemps éviter le débat éminemment complexe sur les conditions de leur représentativité. Les critères de mesure de celle-ci peuvent en effet être très divers :

⁽²⁸⁾ Hadas-Lebel R., *op. cit.*

⁽²⁹⁾ Loi n° 2008-789 du 20 août 2008, et décret d'application n° 2009-1665.

nombre d'adhérents (une entreprise, une voix, comme en Allemagne ?), chiffre d'affaires, valeur ajoutée... Le choix n'est pas simple, mais l'essentiel n'est pas là. Il tient en un constat simple : les patronats sont multiples.

« Le patronat s'appelle diversité³⁰ »

Institutionnellement d'abord, avec aux côtés du Medef, de la CGPME et de l'UPA, l'UNAPL pour les professions libérales et la FNSEA pour les agriculteurs, sans compter l'Usgeres pour l'économie sociale (60 000 employeurs, 750 000 salariés), qui signent des accords avec les confédérations syndicales. On ne peut pas non plus écarter les Chambres de commerce et de métiers qui n'interviennent pas directement dans le domaine social mais concourent à l'expression publique des entreprises et gèrent, y compris comme employeurs, de nombreux établissements et équipements.

Économiquement ensuite, avec de fortes divergences d'intérêts entre des secteurs qui se livrent souvent à une guerre feutrée au sein des instances patronales : donneurs d'ordres contre sous-traitants, par exemple, ou industries agroalimentaires contre commerce.

Socialement également avec des approches divergentes sur des sujets majeurs tels que le rôle des institutions paritaires dans le domaine de la protection sociale ou du placement des cadres que certaines professions voudraient voir complètement ouvertes à la concurrence.

⁽³⁰⁾ Bunel J., « Représentation patronale et représentativité des organisations patronales », *Travail et Emploi*, n° 70, 1997/1, La Documentation française, p. 14.

Culturellement enfin, avec la cohabitation entre petits entrepreneurs patrimoniaux de plus en plus rétifs devant la multiplication d'accords créateurs de nouvelles contraintes et managers de groupes mondialisés dont la stratégie sociale ne doit rien au Medef.

Ce dernier ne peut continuer simultanément prétendre assumer pleinement toutes ces diversités et refuser l'examen de sa représentativité et de ses missions dont le social n'est qu'un aspect. Comme cela s'est passé pour les syndicats, un débat public est nécessaire, appuyé par des rapports d'experts indépendants, des concertations multiples notamment au sein du Conseil économique, social et environnemental (CESE). Les approches possibles du dossier sont nombreuses, mais il y a urgence à ne pas différer la modernisation des organisations patronales. Ce devrait être l'objectif prioritaire de la prochaine présidence du Medef à l'issue du deuxième et dernier mandat de Laurence Parisot.

QUELLE AUTONOMIE POUR LES PARTENAIRES SOCIAUX ?

L'absence de consensus sur le rôle respectif des partenaires sociaux et de l'État pour la production des normes juridiques de la vie au travail constitue une spécificité anachronique française au regard de tous les pays modernes. **La place finalement subalterne de la négociation collective dans les rapports sociaux a assurément des racines historiques profondes : interventionnisme permanent d'un État jacobin méfiant vis-à-vis de la société civile, persistance d'une culture de contestation systématique d'une partie des syndicats, vision autoritaire du management au sein du patronat.** Mais dans une économie internationalisée et une société ouverte sur le monde, peut-on ignorer l'expérience de nos voisins ?

DES PRATIQUES CONVERGENTES EN EUROPE

En Allemagne, l'article 9 de la Loi fondamentale prévoit que l'État garantit aux partenaires sociaux la liberté pleine et entière de négocier les conditions de rémunération et de travail dans leur branche respective. L'autonomie des partenaires sociaux se double donc d'un véritable pouvoir normatif. Ainsi que l'observe René Lasserre, directeur du Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), « sur cette base s'est développé un système de régulation sociale qui, dans la fixation des normes de salaires et de travail, donne à la négociation collective une place

centrale et privilégiée par rapport à la loi, l'État n'intervenant qu'en cas de carence des partenaires sociaux³¹ ».

Au Danemark, les lois sociales sont peu nombreuses. L'article 1 d'un accord « historique » signé le 5 septembre 1899 entre les syndicats ouvriers et les employeurs et révisé en 1960, 1973 et 1993, stipule qu'il est souhaitable que toutes les questions relatives aux conditions de travail et aux rémunérations soient déterminées par des accords collectifs. Aussi, la législation sur ceux-ci est presque inexistante. Aucune loi générale ne couvre les contrats de travail de l'ensemble des salariés. Il n'existe pas, par exemple, de loi sur le salaire minimum ou la durée du travail. Pour appuyer la négociation, le modèle danois est complété par un système de conciliation obligatoire organisé par une loi du 6 mars 1990. En Norvège et en Suède, ce sont également des « accords de base » qui ont fixé le cadre juridique de la négociation collective.

Aux Pays-Bas « les relations sociales sont dans une très large mesure déterminées par l'autodiscipline des partenaires sociaux », indique une étude du Sénat³².

Le système belge est particulier puisque des pans entiers de la législation sociale résultent d'accords interprofessionnels négociés au sein du Conseil national du travail, établissement public institué en 1952 et composé paritairement de représentants des employeurs et des salariés. Une loi du 5 décembre 1968 lui a confié la mission de conclure des accords collectifs à portée interprofessionnelle régissant tous les secteurs d'activité.

⁽³¹⁾ Entretien du groupe de travail avec René Lasserre, 7 juillet 2010.

⁽³²⁾ *La négociation collective*, Les documents de travail du Sénat. Série législation comparée, N° LC88, mars 2001, qui ajoute que « ceux-ci se rencontrent très fréquemment dans des instances nationales de concertation ».

EN FRANCE, UN SYSTÈME SOUS CONTRÔLE DE L'ÉTAT

La situation en France est particulièrement paradoxale. Personne ne conteste vraiment l'idée que l'établissement de nouvelles relations sociales ne doit pas se faire à coup de lois et de règlements mais être, le plus souvent possible, imaginé par les acteurs économiques et sociaux à travers la négociation collective. La réalité est cependant différente. L'exemple de la loi du 31 janvier 2007 « de modernisation du dialogue social » est significatif à cet égard.

Ses intentions sont prometteuses. L'exposé des motifs du projet indique que ce texte vise « à organiser et aménager des procédures de concertation, de consultation et d'information, de manière à permettre un dialogue social effectif entre les partenaires sociaux et les pouvoirs publics dans l'élaboration des réformes concernant le droit du travail ». Concrètement, les deux articles de la loi prévoient que, sauf urgence, les partenaires sociaux peuvent engager une négociation sur « tout projet de réforme envisagée par le gouvernement qui porte sur les relations individuelles et collectives de travail, l'emploi et la formation professionnelle et qui relève du champ de la négociation nationale et interprofessionnelle ». Il est précisé que le gouvernement leur communique « un document d'orientation présentant des éléments de diagnostic, les objectifs poursuivis et les principales options ».

Sans doute cette procédure nouvelle mise en œuvre pour la modernisation du marché du travail (loi du 25 juin 2008⁽³³⁾) et la réforme

⁽³³⁾ La loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail est issue de l'accord conclu le 11 janvier 2008 entre le patronat (MEDEF, CGPME et UPA) et 4 syndicats de salariés (CFDT, FO, CFTC et CFE-CGC).

de la représentativité (loi du 20 août 2008³⁴) oblige-t-elle le gouvernement à formuler ses objectifs à l'avance, mais elle contraint les partenaires sociaux à se situer dans la perspective des réformes voulues par celui-ci. Qui peut imaginer que les syndicats et le patronat puissent s'écarter d'engagements électoraux présidentiels ? Équilibré sur le papier, le dispositif ne peut qu'engendrer des effets pervers : l'État reste omniprésent, il conserve l'initiative, fixe l'agenda et pèse sur le contenu. Même en désaccord avec les orientations du gouvernement, les syndicats et le patronat peuvent craindre qu'en ne négociant pas un accord, la loi à venir laisse totalement les mains libres aux pouvoirs publics. Ainsi, le professeur Antoine Mazeaud estime que la loi de 2007 « ne se situe pas dans la recherche d'une autonomie collective des partenaires sociaux. Bien au contraire, elle confirme l'autorité de la loi dans la conduite de la politique sociale, tout en intégrant la négociation interprofessionnelle dans le projet de loi-négociée ».

Sortir d'une vision hexagonale des relations du travail

Ni les partenaires sociaux ni les pouvoirs publics ne veulent sortir d'une vision hexagonale des relations du travail présentée comme un « modèle » à préserver bien qu'il date de l'après-guerre. Pour mettre fin à cet aveuglement, une plus grande attention devrait être portée aux instances multinationales intervenant dans la sphère du social ; à commencer par le Bureau international du travail (BIT) dont les analyses sur les mutations du monde du travail devraient éclairer davantage les responsables politiques,

⁽³⁴⁾ La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail reprend, en ce qui concerne la représentativité syndicale, le texte issu de la « position commune » signée le 10 avril 2008 par le MEDEF, la CGPME, l'UPA, la CGT et la CFDT.

économiques et sociaux français. Malgré ses nombreux engagements européens et multinationaux, la France ne tient pas suffisamment compte des évolutions mondiales.

Notre pays ne pratique pas véritablement de veille sur ce sujet et reste réticent à prendre en considération, à anticiper les engagements internationaux ainsi que les conventions qu'il a ratifiées comme la convention 87 de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur la liberté syndicale et la protection du monde syndical et la convention 98 sur le droit d'organisation et la négociation collective.

Pour l'avenir, trois réformes d'importance croissante sont envisageables pour rééquilibrer le rôle des partenaires sociaux vis-à-vis de l'État :

- 1) La première est de portée très limitée, mais elle est consensuelle dans son principe. Elle comporte deux volets complémentaires :
 - Étendre aux propositions de loi le dispositif prévu pour les projets de loi par la loi du 31 janvier 2007 qui n'impose la concertation préalable qu'au seul gouvernement. Les propositions de loi (*i.e.* émanant du parlement) en restent dispensées. Son objectif est simple : éviter le contournement de l'obligation de concertation par le biais d'une proposition émanant d'un parlementaire. Une proposition de loi en ce sens est d'ailleurs actuellement pendante à l'Assemblée nationale.
 - Améliorer le contenu des protocoles expérimentaux adoptés par le Sénat le 16 décembre 2009 et l'Assemblée nationale le 16 février 2010 organisant la consultation des partenaires

sociaux sur les propositions de loi à caractère social. Ils prévoient seulement une consultation préalable des partenaires sociaux au niveau des présidents des commissions des affaires sociales. La procédure est à tout le moins restrictive et elle n'a pas encore un caractère définitif.

- 2) La seconde, plus décisive, concerne les accords collectifs nécessitant une transcription législative et/ou réglementaire. Dans l'état actuel du droit, on ne saurait limiter le droit d'amendement des parlementaires qui ne sont pas juridiquement tenus par un texte contractuel, même si politiquement il leur est difficile de modifier substantiellement un accord qui serait paraphé par l'ensemble des partenaires sociaux. Reste que ceux-ci sont face à une insécurité juridique qui ne les incite pas à engager leur signature si elle risque d'être désavouée lors du passage au Parlement. **À tout le moins, un code de bonne conduite – déjà envisagé par François Fillon à propos de la loi sur la représentativité où des dispositions sur la durée du travail avaient été ajoutées – serait nécessaire entre les partenaires sociaux et le gouvernement pour qu'à la suite d'un accord contractuel, la concertation se poursuive sur sa transcription législative.**

Changer de paradigme ?

Ces palliatifs ne règlent pas la question fondamentale de l'autonomie contractuelle.

Le débat doit être engagé pour savoir s'il ne convient pas de changer de paradigme et, comme dans les pays anglo-saxons, de poser le principe que les accords contractuels conclus sur une

base majoritaire ne sauraient être modifiés par le Parlement et le gouvernement.

Pour iconoclaste que paraisse l'idée au regard de nos traditions, elle montrerait que le terme de démocratie sociale n'est pas un vain slogan et elle ne pourrait que favoriser le sens des responsabilités des syndicats et du patronat.

Le Conseil constitutionnel, dans une décision du 10 juin 1998 relative à la première loi Aubry, avait affirmé que le législateur ne pouvait être dispensé « dans l'exercice de sa compétence, du respect des principes et règles de valeur constitutionnelle, en ce qui concerne en particulier les droits et libertés fondamentales reconnues aux employeurs et aux salariés » parmi lesquels « le droit reconnu aux travailleurs de participer à la détermination collective des conditions de travail et à la gestion des entreprises³⁵ ».

- 3) Enfin, pour le long terme, **ne faudrait-il pas envisager de mettre fin à la pléthore de lois, souvent circonstanciées, votées à la hâte et souvent dépourvues de tout effet pratique, en limitant l'intervention législative aux seuls principes fondamentaux du droit du travail et du droit syndical pour ce qui est des relations du travail ?** C'est ce que nous proposons dans notre deuxième axe de propositions : « Renforcer l'autonomie contractuelle des partenaires sociaux ».

⁽³⁵⁾ Décision n° 98-401 DC du 10 juin 1998, relative à la loi d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.

L'idée de déléguer a été avancée en 2010 par le président de la République lui-même et les propositions parlementaires pour transférer à la négociation collective la législation sur la durée du travail vont dans ce sens. Peut-il y avoir un domaine de la négociation collective distinct de celui de la loi ? La réponse à ces interrogations est nécessairement complexe techniquement et politiquement sensible. Mais cela ne suffit pas à les écarter d'un nécessaire débat public.

Toutes les mesures envisagées en faveur de l'adhésion à un syndicat seront vaines tant que les salariés garderont la conviction que, pour l'essentiel, leur situation dépend de décisions de l'État.

Le partenariat social allemand

Le partenariat social allemand s'appuie sur deux piliers :

- **la forte autonomie contractuelle des partenaires sociaux** garantie par l'article 9 de la Loi fondamentale. Les partenaires sociaux disposent du monopole de la négociation des conditions de travail et de rémunération notamment ;
- **la cogestion**, c'est-à-dire la participation des salariés aux côtés des représentants du capital dans les instances décisionnelles. Elle s'exerce au niveau de l'établissement au sein du *Betriebstrat* où s'organisent la production et la vie au travail, et à celui de l'entreprise en tant qu'entité juridique où se prennent les décisions stratégiques de gestion³⁶. Ce système ménage un espace de dialogue extrêmement large.

⁽³⁶⁾ Lasserre R., *La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation*, CIRAC, 2005.

Grève et défense des acquis sociaux en Allemagne

Le conflit social ouvert ne détient qu'une place marginale³⁷ et accidentelle et les grèves ne se pratiquent qu'en dernier recours, lors d'une renégociation délicate d'une convention, et au seul niveau de la branche concernée³⁸. Leur déclenchement est conditionné à la consultation préalable des adhérents, et le patronat, grâce à la technique du *lock-out*³⁹, dispose d'un outil pour prévenir d'éventuelles dérives du mouvement. **Les deux partenaires, disposent donc de moyens de pression mutuels, si bien qu'ils ont un intérêt commun à la négociation.**

Évolutions récentes du modèle social allemand

La réunification et l'accélération de la mondialisation financière dans les années 1990 ont représenté d'immenses défis pour le modèle social allemand. Parfois qualifié d'anachronique, et souvent jugé obsolète face aux exigences de rentabilité et de libre circulation des capitaux, le modèle social allemand a, *in fine*, prouvé qu'il était un atout plus qu'un frein pour la compétitivité du pays. Pour être en adéquation avec la conjoncture économique, des accords d'un genre nouveau ont émergé sous le terme de « Pacte social de compétitivité » avec pour objectif de concilier les intérêts du patronat et des salariés pour maintenir la

⁽³⁷⁾ René Lasserre évoque le chiffre d'une grève tous les quatre ou cinq ans dans quelques branches en période « favorable ». Lasserre R., *Partenariat social*, op. cit., p. 53.

⁽³⁸⁾ *Ibid.*

⁽³⁹⁾ Cette technique, utilisée en dernier recours, a pour effet de vider la caisse de grève du syndicat, *ibid.*

compétitivité allemande. Les partenaires sociaux ont consenti à des concessions salariales en échange de garanties d'emplois⁴⁰.

Si aujourd'hui le système social allemand ne constitue plus le modèle évident, l'Allemagne n'en demeure pas moins le « premier laboratoire social d'Europe » selon René Lasserre. Et un exemple dont il est possible de s'inspirer.

⁽⁴⁰⁾ L'accord signé entre Volkswagen et IG-Metal en décembre 1993 est à ce titre emblématique. Le constructeur a résorbé un sureffectif de 30 000 emplois sans licenciements, en instaurant la semaine de quatre jours assortie d'une réduction de salaire, cité in : Lasserre R., *op. cit.*, p. 60.

QUEL SYSTÈME DE NÉGOCIATION COLLECTIVE ?

Historiquement, la loi du 11 février 1950⁽⁴¹⁾ avait fait de la convention collective de branche le pivot de la négociation collective. Depuis cette date, le système a connu des évolutions importantes tant en ce qui concerne les niveaux de négociations que les principes juridiques régissant l'articulation des différents niveaux d'accords.

Cependant, ni la construction européenne, ni la constitution de grandes sociétés multinationales n'ont suscité le développement de négociations sociales internationales que les patronats européens ne souhaitent pas. Les spécificités des systèmes nationaux – la législation, mais aussi les pratiques contractuelles – font obstacle à l'émergence d'une réelle harmonisation des statuts sociaux, rendant en fait souvent vaine l'idée d'une libre circulation des travailleurs.

⁽⁴¹⁾ La loi du 11 février 1950 sur les conventions collectives, la liberté de négocier les salaires et les conditions de travail, constitue le socle du droit français de la négociation collective et marque une première étape dans la « décentralisation » de cette négociation en reconnaissant pour la première fois les accords d'établissement. Elle crée le salaire minimum national interprofessionnel garanti (SMIG).

La négociation collective

Cinq acteurs se partagent la scène française des relations professionnelles : les salariés, leurs syndicats, les employeurs, leurs représentants et l'État.

La loi française reconnaît trois niveaux de négociation collective :

- le niveau national interprofessionnel ;
- la branche professionnelle (plus de 680 branches sont recensées, dont 280 environ emploient plus de 5 000 salariés)⁴² ;
- l'entreprise.

L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES ACCORDS NATIONAUX INTERPROFESSIONNELS

Le niveau national interprofessionnel recouvre des réalités très diverses.

Un triple effort de clarification s'impose

Pour les institutions paritaires (assurance-chômage, retraites complémentaires, formation...) les partenaires sociaux interviennent pratiquement comme délégués de l'État, en charge d'une mission de service public. Ce vaste domaine spécifique à la France nécessite, pour l'avenir, une triple clarification :

⁽⁴²⁾ Poisson J.-F., *Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles*, La Documentation française, 2009.

- 1) **D'abord sur le champ même du paritarisme : on y mêle à tort des institutions gérées réellement par les partenaires sociaux et des instances où ils ne jouent qu'un rôle consultatif (sécurité sociale). La démarche de clarification est d'autant plus nécessaire que, depuis 2007, la tutelle de l'État est devenue de plus en plus lourde sur une partie des institutions paritaires où s'est installé un tripartisme de fait où les entreprises payent et l'État décide.** C'est, sans conteste, le cas du 1 % logement, victime d'évidentes fautes de gestion, mais aussi de la formation où les pouvoirs publics entendent limiter le pouvoir de décision des partenaires sociaux, notamment pour des raisons financières. En revenant dans les Conseils de la sécurité sociale, le Medef a envoyé un signal négatif sur sa conception de la représentation commune des salariés et des employeurs : l'équation réductrice « paritarisme = égalité de représentation » ne signifie rien lorsque les administrateurs n'administrent rien. L'essentiel n'est pas dans la composition millimétrée des instances, mais dans les pouvoirs dont ils disposent. L'objectif doit donc être de mettre fin à la confusion des genres. Ce paritarisme d'apparence est même dommageable pour les partenaires sociaux car il laisse prospérer la conviction que le financement de la protection sociale doit continuer à relever des seules contributions des employeurs et des salariés, alors que les prestations sont de plus en plus universelles (CMU, allocations familiales...).
- 2) **La notion même de « représentant » mériterait d'être clarifiée. Victime d'une institutionnalisation excessive, avec des mandataires pléthoriques (c'est la conséquence directe du pluralisme syndical) accaparés par une gestion routinière mangeuse de temps et d'énergie, le paritarisme a besoin d'un « coup de**

jeune » pour sortir d'une logique de pure représentation des appareils syndicaux et patronaux car, précisément, la justification profonde du paritarisme est de créer des espaces permanents d'autonomie et de créativité sublimant les antagonismes sociaux des organisations qui y sont représentées. Peut-être faudrait-il revoir la notion même de « représentant » car si celui-ci est prisonnier d'un mandat impératif, l'instance paritaire reste condamnée à n'être que le lieu de cristallisation de tous les désaccords...

- 3) **Vers un effort de clarification des accords nationaux interprofessionnels (ANI) : il convient en effet de tirer toutes les conséquences d'un système où les instances réellement paritaires signent des accords impliquant un agrément législatif.** Simple dans son principe, la procédure pose la délicate question du droit du Parlement et du gouvernement à modifier un texte contractuel, surtout lorsque celui-ci n'a été signé que par une partie des syndicats, les non signataires s'empressant de demander à la loi ce qui leur a été refusé dans l'accord, comme on l'a vu dans le passé à propos de l'assurance-chômage. Si on souhaite vraiment développer la négociation collective et l'autonomie des partenaires sociaux, la règle devrait s'imposer du respect législatif de l'accord, sous réserve peut-être qu'il soit réellement majoritaire, c'est-à-dire signé par des organisations représentant au moins 50 % des voix et non plus seulement 30 %. Cette règle qui peut sembler irréaliste au regard de l'échiquier syndical actuel, serait cependant de nature à placer les organisations syndicales face à leurs responsabilités. Ce principe ne saurait évidemment valoir pour toutes les négociations, notamment dans les branches et les entreprises. Il ne devrait s'appliquer qu'aux seuls accords nationaux

interprofessionnels nécessitant une transposition législative. C'est là le prix à payer pour qu'ils ne soient pas remis en cause.

Un flou juridique croissant

Différente est la situation des accords nationaux interprofessionnels précédant ou accompagnant les mouvements législatifs ou encore répondant à des directives européennes. On est là dans un domaine où la souplesse est de mise mais qui comporte le risque du flou juridique pour des textes parfois normatifs, parfois incitatifs avec, au total, la superposition de dispositions contractuelles et législatives.

L'inflation des accords « sociétaux »

Ainsi, se sont récemment développés des accords dits sociétaux (sur la diversité, l'égalité homme-femme, le stress et le harcèlement, les seniors) dont la justification est autant à rechercher dans des stratégies de communication – je négocie, donc j'existe ! – que dans une volonté de faire évoluer le droit et les pratiques des entreprises.

La démarche est ambiguë.

D'une part, elle témoigne d'une prise de conscience des partenaires sociaux sur des questions dépassant le cadre de relations du travail. Mais, d'autre part, précisément, elle reste souvent incantatoire tant les débats de société sont difficilement solubles

dans le droit du travail. Les entreprises ne peuvent qu'être réservées au regard de cette évolution créatrice d'insécurité juridique : les textes incitatifs ne s'imposent pas mais, en cas de conflit, ils laissent au juge une marge considérable de liberté d'appréciation – d'arbitraire, diront certains – de textes souvent circonstanciels et rédigés en termes approximatifs.

Puisque, précisément, le « sociétal » dépasse la sphère de la vie au travail, ne conviendrait-il pas que ce soit le Conseil économique, social et environnemental qui prenne le relais des déclarations d'intention des partenaires sociaux ?

Enfin, à deux reprises, au niveau national interprofessionnel, on a eu recours à l'objet juridiquement non identifié de la « position commune » précédant et préparant des changements législatifs de grande ampleur. Cette pratique ne saurait prospérer à l'avenir tant elle a été si peu « commune » à propos de la représentativité syndicale⁴³. Palliatif de l'impossibilité de trouver un véritable accord, cette novation constitue un aveu d'impuissance des partenaires sociaux constatant à la fois l'impossibilité de l'accord et le refus de l'échec de la négociation.

⁽⁴³⁾ Si la position commune du 16 juillet 2001 sur les voies et moyens de l'approfondissement de la négociation collective a été signée par 7 des 8 négociateurs (MEDEF - CGPME - UPA - CFDT - FO - CFTC - CFE-CGC), celle du 9 avril 2008 (qui a été entérinée par la loi du 20 août 2008) n'a été signée que par la CGT et la CFDT pour les salariés et le MEDEF et la CGPME pour le patronat.

REDYNAMISER LES CONVENTIONS COLLECTIVES DE BRANCHE

Le bilan de la négociation collective de branche semble, de prime abord, flatteur en France puisque le taux de couverture conventionnelle atteint au total 90,4 % malgré un taux de syndicalisation le plus faible de tous les pays de l'OCDE⁴⁴. Le maillage est particulièrement dense avec un total de 942 conventions collectives (371 nationales, 145 régionales et 426 départementales et locales).

Mais, outre le fait que le taux français doit beaucoup aux procédures d'extension et d'élargissement, le rapport de Jean Frédéric Poisson⁴⁵ corrige sérieusement cette image favorable. 13 % seulement des conventions collectives sont en effet considérées comme « très dynamiques », 37 % comme « productives », 13 % comme « moribondes » et 37 % comme « présumées éteintes »⁴⁶.

Sans doute faut-il placer l'émiettement conventionnel au premier rang des facteurs d'atonie de la négociation dans certaines branches. En effet, à côté des grands secteurs (métallurgie, banques, assurances, chimie...), la réalité est celle d'un éclatement du tissu conventionnel. Sur les 687 champs conventionnels recensés dans les activités non agricoles par le ministère du Travail,

⁽⁴⁴⁾ Aux États-Unis, le taux de couverture conventionnelle est de l'ordre de 15 %. Il atteint 60 % en Allemagne et se situe entre 80 et 90 % au Danemark et en Finlande. La Suède est très voisine de la France avec un peu plus de 90 %. Dans la plupart des autres pays les taux oscillent entre 15 % et 60 %.

⁽⁴⁵⁾ Poisson J.-F., *op. cit.*

⁽⁴⁶⁾ Le dynamisme est apprécié par un taux dont le numérateur est le nombre d'années avec au moins un accord et le dénominateur le nombre d'années ayant suivi la signature de la convention fondatrice. 100 % correspond donc à un accord par an. « Très dynamique » est défini par 70 % d'activité sur la période ; « productif » par 30 à 70 % ; « moribond » par 10 à 30 % ; « éteinte » par moins de 10 %.

426 concernent des secteurs regroupant moins de 5 000 salariés et, à l'opposé, 57 plus de 50 000 salariés. Qu'est-ce qui justifie l'existence de dispositions conventionnelles pour « les guides et accompagnateurs en milieu amazonien », « le personnel des structures associatives cynégétiques » ou la ganterie de peau ou encore le golf ? En fait, ces cas de figure sont moins anecdotiques qu'il y paraît car ils posent une question de fond : l'identité des métiers et, par voie de conséquence, les critères de définition des branches du point de vue social.

Pour les chefs d'entreprise, la branche renvoie à un marché de produits et de services supposé homogène avec, implicitement, l'idée d'entreprises cantonnées à une seule activité. Du point de vue syndical, la branche constitue le cadre d'un statut protecteur de salariés au profil professionnel homogène bien défini. De ce point de vue, rien ne justifie d'ailleurs, pour ne prendre qu'un exemple, de distinguer pour les infirmières entre le secteur lucratif et le non lucratif, entre la Croix-Rouge et les centres anticancéreux. La réalité est que les branches sont actuellement des constructions disparates de la négociation collective et non l'inverse.

Comment concilier ces approches divergentes ? La voie suggérée par le rapport Poisson est celle de nouvelles branches, en clair de regroupements destinés à diminuer le nombre des petites unités de négociation d'ailleurs souvent dépourvues de réelles compétences sociales. Une démarche autoritaire – elle a été utilisée pour réduire le nombre des OPCA⁴⁷ – risquerait fort d'être vouée à l'échec, même

⁽⁴⁷⁾ La Loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie instaure un seuil de collecte minimal fixé à 100 millions d'euros pour les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) afin d'encourager leurs regroupements.

si les fédérations syndicales de salariés ont déjà largement accompli ce chemin en ce qui les concerne. En revanche, le cas de l'UIMM constitue une solution médiane possible dans la mesure où elle est la seule organisation patronale à vocation exclusivement sociale et qui respecte totalement l'autonomie des chambres syndicales adhérentes (aéronautique, automobile, mécanique, construction électrique...) dans leurs domaines économiques et leur action vers les pouvoirs publics.

La modernisation souhaitable de la négociation collective de branche devrait constituer un chantier majeur et de grande ampleur pour les prochaines années. Le rapport Poisson a proposé 30 recommandations à ce sujet. Elles sont regroupées autour de trois thèmes : « créer l'environnement administratif favorable à l'autonomie des acteurs », « créer des branches nouvelles », « assurer l'animation, l'appui et la sécurisation ». On ne peut que regretter que ni le gouvernement ni les partenaires sociaux n'envisagent actuellement d'engager une réflexion sur les pistes suggérées. Certaines d'entre elles concernent des dossiers redoutables politiquement et complexes techniquement, tels que la réduction du nombre de branches ou le réexamen de la représentativité patronale, prolongement nécessaire de la loi de 2008. En revanche, d'autres sont plus consensuelles. Ainsi en est-il de tout ce qui permettrait de créer un environnement administratif favorable et d'assurer un appui logistique à la négociation. Le manque est notamment patent en France d'une structure indépendante de conseil et de développement de la professionnalisation de la négociation collective. Comme le soulignent Jacques Barthélemy et Gilbert Cette⁴⁸, il n'est pas

⁽⁴⁸⁾ Barthélemy J., Cette G., *Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique*, CAE, 2010.

subalterne de « s'interroger sur la capacité des acteurs sociaux à construire du droit. On se plaît à souligner la médiocrité du travail législatif. Est-on sûr que la qualité du tissu conventionnel est meilleure ? La simple lecture des conventions de branche atteste hélas du contraire ». Remédier à ces insuffisances devrait constituer une urgence prioritaire.

LIBÉRER LA NÉGOCIATION D'ENTREPRISE

La négociation d'entreprise n'a pas encore la place qui devrait être la sienne dans un pays moderne. Pendant longtemps, elle est demeurée étrangère à la culture des employeurs et des syndicats. Surtout, sa place dans la hiérarchie des normes la réduisait à un rôle marginal ne pouvant qu'ajouter des avantages aux lois et aux accords nationaux.

Le ministère du Travail, qui dénombre chaque année plus de 20 000 accords d'entreprise, est loin de disposer d'une recension exhaustive des négociations menées à ce niveau car certaines n'empruntent pas la voie d'un accord en bonne et due forme, tandis que d'autres se soldent par une décision unilatérale de l'employeur. Mais au regard du nombre d'entreprises soumises à l'obligation législative de négocier, le constat doit être fait de la nécessité à la fois de supprimer certains obstacles à la négociation dans l'entreprise et de développer de nouvelles pratiques destinées à la faciliter. Cette perspective n'est évidemment pas séparable d'une révision d'ensemble des attributions des institutions de représentation du personnel.

La hiérarchie des normes a pendant longtemps bridé la négociation d'entreprise

Pendant longtemps, le principe de faveur, donc schématiquement l'impossibilité de fait de déroger non seulement à des dispositions législatives, mais à des accords nationaux interprofessionnels ou de branche, a fait obstacle au libre développement de la négociation d'entreprise placée dans une position de soumission juridique ne favorisant ni l'efficacité économique ni la recherche de compromis équilibrés. La loi du 4 mai 2004 a assoupli sans la supprimer totalement la règle de l'avantage le plus favorable aux salariés⁴⁹. La situation d'aujourd'hui peut se résumer ainsi : la dérogation est possible quand la loi le permet et que les accords de niveau supérieur à l'entreprise ne l'interdisent pas. Il est temps d'aller plus loin en étendant le système issu de la loi de mai 2004. (cf. axe 2 des propositions).

Dans un domaine au moins, la durée du travail, le débat devrait être engagé sur l'autonomie dont devraient disposer les entreprises pour déroger contractuellement au foisonnement de textes législatifs et contractuels qui ont créé un maquis juridique inextricable. D'autant plus qu'il convient de s'interroger sur la notion même de clauses plus avantageuses. Que penser par exemple de modifications sur la durée du travail ou de la suppression de certains avantages salariaux en contrepartie d'engagements de maintien du niveau de l'emploi ?

⁽⁴⁹⁾ Le « principe de faveur » est un principe du droit du travail selon lequel il est possible de déroger à une règle supérieure à la seule condition que ce soit dans un sens favorable au travailleur.

La faiblesse du taux de syndicalisation a ouvert la négociation à de nouveaux acteurs

Indépendamment de ce vaste débat, les syndicats eux-mêmes ont dû convenir qu'il leur était impossible de maintenir le principe du monopole syndical de négociation des accords, faute de présence dans toutes les entreprises. Progressivement, le droit s'est adapté à des pratiques plus diversifiées : accords signés par les comités d'entreprise, par des élus non syndiqués, par des salariés mandatés, ou adoptés par voie de référendum.

Ces voies vont dans le bon sens et méritent d'être amplifiées notamment dans les petites et moyennes entreprises (PME). Dans les trois-quarts des entreprises ayant entre 20 et 40 salariés, il n'existe aucun délégué syndical ; c'est aussi le cas pour la moitié des entreprises de 50 à 99 salariés. Il serait de l'intérêt même des syndicats de considérer que toutes les procédures de négociations menées sans délégué syndical sont de nature à favoriser la syndicalisation et non à lui nuire.

Dans cette perspective l'accent doit être mis dans les entreprises sur tout ce qui favorise la qualité du dialogue : formation des négociateurs, procédures d'information préalable et de consultation des salariés. « Il est d'une grande importance que les acteurs sociaux s'inquiètent des règles de conduite de la négociation qui contribuent, au demeurant, à optimiser les chances de conclure. C'est ici de culture qu'il s'agit plus que de modification des textes... »⁵⁰, dit le rapport sur la refondation du droit social.

⁽⁵⁰⁾ Barthélémy J., Cette G., *op. cit.*

La libéralisation souhaitable de la négociation au plus près du terrain suppose évidemment au préalable que l'ensemble des règles devant la régir soit négocié dans les lois professionnelles que sont les conventions collectives de branche. C'est dire que demain la bonne articulation entre la branche et l'entreprise constitue la clef de rapports sociaux équilibrés.

QUELLE PERSPECTIVE POUR LA DÉMOCRATIE SOCIALE DANS LES ENTREPRISES ?

La loi du 20 août 2008 fait explicitement référence dans son intitulé à la rénovation de la démocratie sociale, mais n'en traite qu'une dimension, celle de la représentativité syndicale. Il faudrait remonter au temps des lois Auroux, bientôt trentenaires, pour trouver trace de débats animés sur la « démocratie sociale ». La notion est d'ailleurs séduisante mais aussi ambiguë, voire trompeuse.

Le monde de l'entreprise n'est pas celui du politique. L'analogie trouve vite ses limites. Les fondements de la démocratie politique sont liés aux principes d'égalité entre les citoyens-électeurs et de majorité. La légitimité du pouvoir est donnée par les majorités arithmétiques qui se dégagent des élections.

Or les compromis sociaux nécessaires à la paix sociale sont d'une toute autre nature, surtout dans un pays où le pluralisme syndical est enraciné dans la vie sociale.

Dans l'entreprise, dont la finalité est d'abord économique, le pouvoir est inégalement distribué entre les représentants de l'entreprise et les salariés qui sont dans un lien de subordination. Le pouvoir de l'employeur est d'abord légitimé par le droit de propriété. La gouvernance, les modalités du système de décision en découlent. Des intérêts différents s'y opposent. Tout l'objet de ce qu'on a pu nommer « la démocratie sociale » est de « convertir des rapports de force en

rapports de droit » (Alain Supiot⁵¹) en cherchant à introduire une meilleure régulation. A travers les mécanismes juridiques traduisant en normes, en règles, en processus cet objectif de rééquilibrage, se définit ce qui, à un moment donné peut être considéré comme un compromis acceptable.

La « démocratie sociale » prend tout son sens dans quatre champs d'action : le système de décisions, la représentation collective, la capacité d'agir collectivement et la négociation collective.

La question du pouvoir de décision renvoie à la place des représentants du personnel dans les conseils d'administration et à l'information économique des représentants, aux procédures d'information/consultation⁵², à la place accordée au débat sur les options possibles

DES NÉGOCIATIONS PROCÉDURALES VIDÉES DE LEUR SENS

Depuis les lois Auroux de 1982, le moins que l'on puisse dire est qu'on n'a pas avancé. Certes l'information des représentants sur les logiques sous-jacentes aux décisions économiques est souvent importante, à la fois dans les instances, mais aussi et surtout de façon informelle dans les contacts bilatéraux. Mais le plus souvent, on rentre vite face aux décisions dans une fiction (« un projet... ») liée aux aspects formels des procédures d'information-consultation. L'objet n'est pas tant de rechercher un compromis entre les parties dans un dossier de changement :

- Pour l'entreprise, il s'agit d'arriver dans un délai raisonnable au terme de la procédure et de pouvoir mettre en œuvre le projet tel

⁽⁵¹⁾ Supiot A., *L'esprit de Philadelphie : la justice sociale face au marché total*, Seuil, 2010.

⁽⁵²⁾ Le code du travail prévoit que le comité d'entreprise doit être informé et consulté pour tout changement à venir dans les entreprises de plus de 50 salariés.

que conçu – et de fait déjà décidé –, en évitant les contentieux et les retards associés.

- Pour les syndicats, le plus souvent, il s'agit de gagner du temps, en multipliant les chausse-trappes, les recours à des experts, les acteurs externes (le judiciaire...), et de négocier par la pression un maximum d'aménagements ou de contreparties.

On est à des années lumière du système allemand de concertation où le recours à la voie double du président du Betriebsrat est exceptionnel⁵³. Le système français excessivement ritualisé et formel construit des affrontements tactiques aux confins de textes juridiques mais ne pousse pas les acteurs à la recherche de compromis.

Les instances représentatives se sont chevauchées avec le temps et les réunions des délégués du personnel semblent appartenir souvent au passé.

Négociation collective et instances représentatives du personnel

La négociation d'une convention ou d'un accord d'entreprise permet (...) de définir les relations collectives de travail et de protection sociale adaptées aux spécificités et besoins de l'entreprise. Une négociation collective suppose une ou plusieurs rencontres formalisées entre représentants de la direction et représentants des salariés, dans le but de parvenir à un accord sur différents sujets.

⁽⁵³⁾ Voir encadré p. 30 « Partenariat social en Allemagne ».

Le rôle des représentants des salariés dans la négociation collective

Historiquement, c'est aux **délégués syndicaux**, désignés par les organisations syndicales représentatives, qu'incombe la fonction de négocier avec l'employeur et de signer les accords d'entreprise. Chaque syndicat représentatif dans une entreprise ou un établissement de 50 salariés ou plus peut désigner un délégué syndical. Dans les entreprises plus petites, les organisations syndicales peuvent désigner comme délégué syndical un délégué du personnel, pour la durée de son mandat.

Depuis les années quatre-vingt-dix, des exceptions légales à ce principe ont été aménagées pour favoriser la négociation dans les petites entreprises dépourvues de délégués syndicaux. Il est en effet plus fréquent d'avoir des représentants élus du personnel dans les entreprises que des délégués syndicaux. **Les représentants élus du personnel sont les délégués du personnel (DP) et les salariés élus au comité d'entreprise ou d'établissement (CE).**

Les directions sont soumises à l'obligation d'organiser des élections de représentants du personnel à partir d'un certain seuil de taille, d'établissement ou d'entreprise :

- élections de **délégués du personnel (DP)** dans les établissements d'au moins 11 salariés ;
- élection d'un **comité d'entreprise (CE)** dans les entreprises de 50 salariés ou plus. [Ces entreprises ont également l'obligation de constituer un **comité hygiène et sécurité des conditions de travail (CHSCT)**, composé notamment d'une délégation du

personnel et disposant de certains moyens pour effectuer ses missions, tels que le recours à des expertises. Avec la montée en puissance des préoccupations liées aux risques psychosociaux, le CHSCT a récemment pris une importance nouvelle dans les entreprises.]

- La **délégation unique du personnel (DUP)** peut être mise en place par les dirigeants dans les entreprises de moins de 200 salariés : elle dispose à la fois des attributions des délégués du personnel et de celles des membres du comité d'entreprise.

En l'absence de délégués syndicaux, des négociations peuvent être menées par des représentants au comité d'entreprise ou, à défaut, par des délégués du personnel ou, à défaut, par des salariés mandatés par des syndicats représentatifs.

(...) La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale a significativement modifié les règles de représentativité des organisations syndicales et de négociation des accords collectifs.

Les obligations de négocier

Dès lors qu'au moins un délégué syndical a été désigné dans l'entreprise, l'employeur est soumis à une obligation de négocier, selon une périodicité variable, sur différents thèmes. Cette négociation peut avoir lieu au niveau central de l'entreprise ou séparément au niveau des différents établissements. L'obligation porte sur l'ouverture de négociations et non l'aboutissement à un accord. Depuis la loi Auroux d'octobre 1982, imposant de négocier chaque

année sur les salaires, la durée effective et l'aménagement du temps de travail, de nombreux thèmes ont fait l'objet d'une obligation de négocier : l'égalité professionnelle (obligation renforcée en 2006 pour l'égalité salariale entre hommes et femmes), l'épargne salariale, l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (depuis 2005), les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise à propos de la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC, tous les trois ans et uniquement dans les entreprises de plus de 300 salariés et dans les groupes) ».

Source : Extrait de Dares Analyses, *Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2008*, juin 2010.

Le CHSCT a pris une importance nouvelle avec les risques psychosociaux, mais ce n'est pas une instance élue directement par les salariés. L'ensemble des consultations obligatoires des comités d'entreprises produit souvent plus de papiers qu'il n'ouvre de vrais débats. L'essentiel est là aussi de respecter la règle – ou de la faire appliquer – plus que de s'intéresser aux points clés d'une situation sociale, à chaque fois singulière. **Autrement dit la multiplication imposée des exercices formels finit par occulter l'essentiel.**

L'animation des instances est devenue progressivement l'affaire de « spécialistes » où les enjeux « juridiques » dominent. Il n'est donc pas étonnant qu'on n'y retrouve que rarement les managers, véritables acteurs de la décision. **Enfin le fonctionnement bureaucratique des instances est aujourd'hui complètement décalé avec la rapidité de circulation de l'information à travers les réseaux sociaux,**

l'internet et ses différents outils ou supports, mais aussi les nouvelles formes de sociabilité, d'échanges... Les comptes rendus de CE qui sortent plusieurs semaines, voire plusieurs mois après la réunion en sont l'illustration la plus criante.

Enfin, la question récurrente d'une procédure de médiation imposant une étape de discussion avant tout déclenchement d'une grève doit être repensée, afin de sortir de la reproduction trop fréquente de la séquence où le rapport de force est le préalable de toute négociation. La grève doit conserver son statut d'action collective en ultime recours. Et la logique démocratique voudrait qu'elle ne soit déclenchée qu'au terme d'un vote à bulletin secret. Certains vont jusqu'à proposer un « service public maximum » : les grévistes y pratiqueraient « la grève de la pince » (par exemple en faisant voyager gratuitement dans les transports). La législation actuelle, en empêchant cette pratique, se révèle insuffisante (cf. Godet M., *Bonnes nouvelles des conspirateurs du futur*, Odile Jacob, 2011).

Images et réalité de la grève en France

L'image de la France « pays de grévistes » ne reposerait-elle pas sur une idée fausse ? La conflictualité des relations sociales en France tiendrait plus d'une idée reçue – appuyée sur certains conflits spectaculaires et sur une histoire sociale marquée par de grandes vagues de grèves – que d'une réalité chiffrée. En effet, depuis les années 1970, la conflictualité a fortement chuté : en 1975, on comptait 3,5 millions de journées individuelles non travaillées pour cause de grève⁵⁴. En 2007, ce chiffre était d'1,5 million⁵⁵.

⁽⁵⁴⁾ Inspection du travail, série longue 1975-2004.

⁽⁵⁵⁾ DARES, enquête Acemo, *Négociation et représentation des salariés*.

En 2008, à peine 2,4 % des entreprises de plus de dix salariés ont déclaré une grève⁵⁶. La probabilité pour un salarié du secteur marchand (industrie et transports, y compris les entreprises publiques), de faire grève est d'une journée tous les dix ans en moyenne.

Comme le font remarquer Dominique Andolfatto et Dominique Labbé⁵⁷, « Le déclin historique de la grève révèle de profonds changements dans les relations professionnelles au sein des entreprises privées. On prétend à ce sujet, que l'enchaînement – classique en France – grève-revendications-négociation aurait vécu, tandis que d'autres « modèles », telles la négociation, la contractualisation ou une gestion plus individualisée des ressources humaines auraient pris la relève ». Cette évolution vaut surtout pour le secteur privé. Pour les deux chercheurs, le conflit social autour de la réforme des retraites à l'automne 2010 a été un révélateur de l'incapacité des syndicats à mobiliser les salariés sur le long terme et à dépasser les arrêts de travail courts et symboliques⁵⁸.

De nombreux pays européens ont créé des instances de conciliation, de médiation ou d'arbitrage pour faciliter la négociation et le dialogue entre les partenaires sociaux.

⁽⁵⁶⁾ DARES Analyses, *Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2008*, juin 2010.

⁽⁵⁷⁾ Andolfatto D., Labbé D., *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, Gallimard, 2009.

⁽⁵⁸⁾ Andolfatto D., Labbé D., « Retraites : les faux semblants d'un mouvement social », *Le Débat*, janvier-février 2011, pp.72-80.

LES TPE : UN DOSSIER EN SUSPENS

La question du dialogue social dans les très petites entreprises (TPE) demeure entière car la loi de juillet 2010 n'a rien réglé. Elle vise seulement, par un médiocre artifice (voir supra), à se mettre en règle avec les dispositions législatives sur la mesure de la représentativité syndicale⁵⁹. Il faut certes prendre acte du refus d'une partie des employeurs, de l'indifférence des salariés concernés et, surtout, du caractère dissuasif d'un droit du travail trop contraignant pour ce qui concerne la représentation des salariés. Faut-il renoncer à toute initiative ? Certainement pas, car les quelque 4 à 5 millions de salariés concernés (soit un cinquième des salariés du secteur privé) ne sauraient durablement rester à l'écart de l'idée de démocratie sociale.

La démarche à engager ne doit pas, comme on l'a fait jusqu'à présent, avoir pour objectif affiché de combler le vide des déserts syndicaux et de rechercher des financements d'instances paritaires à partir de contributions obligatoires des entreprises. La perspective doit être celle d'une amélioration du dialogue social et de l'apport d'outils pertinents de gestion moderne des ressources humaines (y compris dans une dimension collective) dans des TPE souvent démunies face à la complexité du social.

Une étape préalable devrait conduire à dresser un bilan contradictoire des résultats de l'accord UPA de décembre 2001 dont l'objectif était

⁽⁵⁹⁾ Pour permettre aux TPE de déterminer l'audience des syndicats au niveau interprofessionnel ou au niveau des branches, la loi du 15 octobre 2010 prévoit l'organisation au niveau régional d'un scrutin tous les quatre ans. De vifs débats ont eu lieu autour du projet de loi qui prévoyait initialement la création facultative de « commissions paritaires territoriales ». Ces commissions, refusées par le Medef et la CGPME notamment, ont disparu du texte de loi.

précisément de « développer le dialogue social dans l'artisanat ». Cet exercice devrait permettre de sortir des discours idéologiques patronaux et syndicaux qui ont inutilement bloqué le débat.

Parallèlement, plusieurs pistes méritent d'être explorées :

- L'extension aux TPE des institutions de représentation du personnel est envisageable sous la condition impérative que les contraintes législatives pesant sur les attributions et les modalités de fonctionnement des institutions de représentation du personnel soient allégées. **Un véritable droit à l'expérimentation, écartant la menace permanente du délit d'entrave, doit être imaginé car c'est à ce prix seulement que cette orientation pourrait se concrétiser.**
- **Dans les zones commerciales à activités multiples les questions d'intérêt commun (horaires d'ouverture, hygiène et sécurité, restauration, voire même mise en place d'œuvre sociales mutualisées) pourraient donner lieu à d'utiles accords locaux, concrétisation d'un syndicalisme de proximité. (cf. axe de proposition 1)**
- Dans les branches où se côtoient fréquemment grandes et petites entreprises, les négociations sont souvent conduites sans prendre en considération les spécificités des TPE et l'applicabilité des accords signés. **De ce point de vue, l'idée de « commissions TPE professionnelles » pourrait constituer une réponse aux besoins de ces entreprises et aux demandes des syndicats.**

PROPOSITIONS

Nous avançons ici un ensemble de propositions dont nous mesurons combien certaines peuvent être difficiles à mettre en œuvre dans l'état actuel de notre droit et de notre culture sociale. Les unes prennent en effet à rebours tant les principes sur lesquels reposent notre système de relations sociales que les habitudes, somme toute confortables, de l'ensemble des acteurs. Elles engagent à des changements structurels de moyen terme. D'autres se situent plutôt sous l'angle des bonnes « pratiques ». Elles découlent de nos analyses précédentes.

Notre conviction est qu'une amélioration de la qualité du dialogue social et du sentiment qu'ont les salariés d'être pris en compte dans le système de décision de l'entreprise ne viendra pas de plus de droits formels (une stratégie qui a depuis longtemps montré ses limites) mais plutôt d'un recentrage de l'ensemble des acteurs sur l'essentiel : la recherche de la cohésion sociale, le dépassement des conflits d'intérêts qu'il faut savoir reconnaître, le sens de la responsabilité et le respect des acteurs. À cet égard, la réussite allemande (qui ne peut se résumer aux coûts de production) devrait nous faire réfléchir. Les ruptures sont à chercher plus dans le champ des représentations que du droit social à proprement parler.

Ces propositions nous semblent devoir être analysées comme un ensemble cohérent articulé autour de 6 axes :

- **Axe 1** : Renforcer la légitimité des syndicats et du patronat
- **Axe 2** : Renforcer l'autonomie contractuelle des partenaires sociaux
- **Axe 3** : Rendre plus efficient le système de négociation collective
- **Axe 4** : Redéfinir le rôle et le mode de fonctionnement des instances représentatives

- **Axe 5** : Accompagner le développement professionnel des représentants du personnel
- **Axe 6** : Développer la prévention et la régulation des conflits

AXE 1 : RENFORCER LA LÉGITIMITÉ DES SYNDICATS ET DU PATRONAT

La loi du 20 août 2008 a modernisé les règles de la représentativité syndicale. Elle laisse cependant entière la question de la légitimité des syndicats qui ne regroupent que 7 à 8 % des salariés français (le taux le plus bas de tous les pays de l'OCDE). Les actions à mener pour renforcer leur légitimité doivent concerner à la fois les confédérations syndicales et le niveau de l'entreprise. Bien entendu, une partie des réponses appartient aux organisations syndicales elles-mêmes : la pertinence et l'attractivité de leurs propositions aux salariés.

Proposition n° 1 : Développer les incitations à l'adhésion aux syndicats.

Ces incitations peuvent passer par le chèque syndical ou les exonérations fiscales renforcées. En raison de notre histoire sociale, la piste qui consisterait à réserver un certain nombre de prestations sociales (comme les mutuelles ou encore l'assurance chômage) à l'adhésion semble pratiquement et constitutionnellement impossible⁶⁰.

⁽⁶⁰⁾ Dans les pays du « système de Gand » tels que le Danemark, la Suède ou encore la Finlande, l'assurance chômage est gérée par les syndicats mais n'est pas obligatoire. Dans ces pays, les taux de syndicalisation sont parmi les plus élevés de l'OCDE et dépassent les 70 %. En Suède et en Norvège, il faut être syndiqué pour bénéficier des conventions collectives négociées par les syndicats. Ces avantages directement liés à l'adhésion à un syndicat expliquent les taux de syndicalisation élevés que connaissent ces pays. (cf. Cahuc P. et Zylberberg A., *Les réformes ratées du président Sarkozy*, Flammarion, 2009, pp.53-79).

Cependant, **un champ de services important reste ouvert, en lien direct avec le travail et l'emploi, en particulier le droit du travail, pour les salariés isolés, ceux des petites et moyennes entreprises ou encore pour les précaires et les saisonniers. Il est temps pour les organisations syndicales de pousser à une mutualisation de leurs moyens pour apporter ces services de proximité.**

Le « chèque syndical »

Mis en place en 1990 par AXA, le chèque syndical avait pour objectif affiché de stopper la lente dégradation de la représentativité syndicale dans l'entreprise en incitant les salariés à choisir leurs représentants. Le fonctionnement est simple : en début d'année, chaque salarié se voit remettre un chèque représentant deux heures de son travail. Il est ensuite libre de le remettre ou non à une organisation syndicale signataire de l'accord.

Ce système, parfois considéré un peu « daté », a pourtant rencontré un certain succès puisque plus d'un employé sur deux en moyenne l'utilise. L'expérience a ainsi été reconduite chaque année depuis 1990. En 2007, elle concernait 21 600 salariés d'AXA dont 53 % en faisaient l'usage et versaient ainsi pour un total de 560 000 euros aux différentes confédérations⁶¹. Fondé sur une logique « gagnant-gagnant », le chèque syndical a fait des émules auprès d'autres entreprises comme la SCOR, société de réassurance, ou encore Casino.

Il constitue un bon indice de satisfaction pour les syndicats et permet aux directions de disposer d'indicateurs de la « cote de

⁽⁶¹⁾ Andofaltto D., Labbé D., Toujours moins !, Gallimard, 2009.

popularité » des organisations syndicales. A ce titre, le fait que « seulement » un employé sur deux fait parvenir sa cotisation à un syndicat en dépit de la gratuité de l'acte, témoigne d'une relative méfiance des salariés à l'égard des syndicats.

Proposition n° 2 : Réformer le financement des organisations syndicales et assurer une transparence complète de leurs comptes.

La démocratie sociale a besoin à la fois de plus de syndicalisme mais aussi d'un syndicalisme large dans ses bases sociales, assurant à la fois son indépendance économique et la représentation du salariat dans sa diversité, celle des « outsiders » en particulier. Elle nécessite aussi la transparence financière.

La reconquête des adhérents ne suffira cependant pas à légitimer pleinement les syndicats. Une transparence complète de leurs comptes est nécessaire ainsi qu'une remise en cause de leurs subventions publiques : incitation pernicieuse à la persistance d'un syndicalisme d'appareil !

- **Les mesures en faveur de la syndicalisation devraient progressivement conduire à une disparition des subventions publiques non liées à des actions précises.**
- **Devrait être intégré dans l'enveloppe des financements publics le coût des salariés des fonctions publiques et du secteur public détachés au sein des syndicats, dans un souci de réelle transparence.**

Proposition n° 3 : Renforcer la légitimité du dialogue social dans les entreprises.

- Établir chaque année dans l'entreprise une **évaluation concertée du dialogue social**, un bilan du fonctionnement concret et le communiquer à l'ensemble du personnel.
- **Limitier le cumul des mandats à hauteur de 50 % d'une activité professionnelle** à temps plein, pour ne pas conduire à une situation où le représentant du personnel est coupé de son environnement professionnel.
- **Limitier le nombre de mandats successifs à 2 dans une même instance pour inciter au renouvellement des élus.**

Proposition n° 4 : Parallèlement, pour le patronat, ouvrir rapidement le débat sur la représentativité des organisations patronales.

AXE 2 : RENFORCER L'AUTONOMIE CONTRACTUELLE DES PARTENAIRES SOCIAUX

En dépit des affirmations officielles sur la « démocratie sociale », les relations sociales demeurent sous la tutelle d'un État jacobin, méfiant vis-à-vis de l'autonomie des partenaires sociaux. L'objectif doit donc être de permettre aux partenaires sociaux d'assumer pleinement leurs responsabilités par la négociation collective en renforçant leur rôle de négociateurs.

Proposition n° 5 : Afin de revenir aux principes constitutionnels et d'en assurer l'application, créer un champ spécifique, un « domaine réservé » du seul ressort de la négociation collective.

Selon l'article 34 de la Constitution, « la loi détermine les principes fondamentaux (...) du droit du travail, du droit syndical et de la sécurité sociale. »

Proposition n° 6 : Sauf disposition législative contraire, un accord collectif doit pouvoir déroger à la loi, y compris dans un sens qui ne soit pas plus favorable.

La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social a modifié les principes d'articulation entre les différents niveaux de la négociation collective. Cette modification a permis un renforcement de la légitimité des acteurs et leur a donné plus d'autonomie. Cette loi précise les possibilités pour les accords d'entreprise de déroger aux textes contractuels conclus à un niveau supérieur⁶². Pour aller plus loin, nous proposons d'étendre ce système à l'articulation entre la loi et la convention collective.

AXE 3 : RENDRE PLUS EFFICIENT LE SYSTÈME DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Le système de négociation collective s'est progressivement complexifié tant en ce qui concerne l'articulation des niveaux (entreprise, branche, interprofession) que le contenu de la portée des accords. **Un rééqui-**

⁽⁶²⁾ Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

librage est nécessaire dans une perspective de décentralisation au plus près du terrain.

Proposition n° 7 : Dans les branches : moderniser et simplifier.

- Moderniser la négociation collective de branche en incitant au regroupement des champs professionnels, sur le plan uniquement social éventuellement.
- Généraliser les accords sur les voies et moyens du dialogue social.

Proposition n° 8 : Libérer la négociation d'entreprise.

- Renforcer la possibilité de déroger par accord collectif aux dispositions légales (*cf.* axe 2).
- Définir en amont des négociations, dans un accord de méthode, les modalités d'information, de consultation du comité d'entreprise et des salariés.
- Établir chaque année dans l'entreprise une évaluation concertée du dialogue social, un bilan du fonctionnement concret et le communiquer à l'ensemble du personnel. (*cf.* axe 1).

Proposition n° 9 : Clarifier les modalités du dialogue social et de la négociation collective pour renforcer la portée de l'accord.

- Distinguer davantage les accords à portée normative et les accords d'orientation, incitatifs. Le Conseil économique, social

et environnemental (CESE) pourrait se voir confier le soin de négocier les accords « sociétaux ».

- **Mettre fin aux notions ambiguës, comme le recours à l'artifice de la position commune.**

AXE 4 : REDÉFINIR LE RÔLE ET LE MODE DE FONCTIONNEMENT DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES

Les institutions de représentation du personnel sont généralement analysées en termes juridiques formels d'attribution des différentes instances et de procédures à respecter. Une nouvelle approche est nécessaire à la fois pour rapprocher les instances des salariés, les faire fonctionner avec souplesse et les placer dans une nouvelle perspective. Les pistes sont nombreuses pour aller dans ce sens, notamment :

Proposition n° 10 : Redéfinir le rôle des instances en distinguant ce qui est du ressort de la gouvernance et ce qui renvoie à une gestion opérationnelle au plus près du terrain.

Nous proposons de rompre avec la redondance entre les différentes instances et de clarifier entre ce qui est de l'ordre du local et ce qui relève de la stratégie d'ensemble :

- **Une instance stratégique dans laquelle sera encouragée la présence régulière des représentants du management** au plus haut niveau de pilotage de l'entreprise. Cette instance sera centrée

sur la stratégie, les politiques, l'évolution des organisations et les politiques de santé au travail ainsi que les principaux tableaux de bord liés aux pilotages ;

- **Une instance de proximité dédiée à l'examen des conditions opérationnelles de travail** (se substituant aux DP et aux CHSCT sous leur forme actuelle) ;
- **Un principe clair de subsidiarité sera établi entre les deux instances.** Un même sujet ne pourrait être abordé aux deux niveaux de la représentation du personnel.

■ **Proposition n° 11 : Donner plus de souplesse aux instances représentatives.**

- **Rendre possible l'expérimentation quant au mode de fonctionnement des instances** (agenda social, nombre, organisation des réunions, contenus...) en laissant les acteurs définir les modalités les plus adaptées à leur contexte, sans risque juridique.
- **Définir un nouveau processus d'information/consultation sur les projets stratégiques dans un cadre permettant d'associer conjointement des représentants élus et mandatés :**
 - Définir les calendriers de façon normative à travers des accords de méthode
 - Définir une instance d'arbitrage externe ou de médiation, en dehors du recours au contentieux (cf. axe 6).
- **Faciliter davantage les négociations directes avec les élus, là où il n'existe pas de délégués syndicaux.**

- **Privilégier la formation des élus par rapport aux recours aux expertises avec un encadrement de celles-ci : définir une enveloppe globale et limitée, permettant des arbitrages entre formations et recours aux experts.**

AXE 5 : ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Le statut de représentant du personnel ne saurait se limiter à l'attribution des crédits d'heures et à une protection particulière contre le licenciement. Pour mener à bien leur mission, les représentants du personnel doivent bénéficier d'une reconnaissance en termes de formation, de déroulement de carrière, de validation des compétences acquises. **Les entreprises doivent reconnaître que si le passage par des fonctions de représentants du personnel doit être limité dans le temps, il est aussi source de développement de compétences nouvelles à partir d'un certain seuil de responsabilités et d'engagement. Le management doit aussi, quant à lui, être formé à son rôle d'interlocuteur social.**

Proposition n° 12 : Accompagner le développement professionnel des représentants du personnel.

- **Valider les compétences transférables acquises au cours des fonctions de représentant.**
- **Accompagner systématiquement la prise de fonction par une formation sur les dimensions stratégiques, économiques et juridiques qu'il est nécessaire de maîtriser pour assurer ces nouvelles responsabilités.**

- Mettre en place un entretien annuel systématique pour évoquer les besoins de formation, les perspectives professionnelles, l'équilibre entre vie professionnelle et engagement dans la fonction de représentant du personnel.
- Pour les mandats au plus haut niveau, réaliser un point avec leur fédération sur la situation de leur représentant (parcours, rémunération...) tous les trois ans.

Proposition n° 13 : Former le management à la connaissance et à la compréhension du rôle des représentants du personnel dans la régulation sociale.

AXE 6 : DÉVELOPPER LA PRÉVENTION ET LA RÉGULATION DES CONFLITS

La conflictualité en France se caractérise de deux manières : d'une part, le droit de grève est juridiquement considéré comme un droit individuel susceptible d'être mis en œuvre sans décision syndicale ; d'autre part, la grève est souvent considérée comme un préalable à l'ouverture d'une négociation et peut être déclenchée sans concertation préalable. Ces pratiques auxquelles les syndicats sont très attachés, méritent cependant d'être remises à plat et, dans l'immédiat, de donner lieu à des débats publics préparant à de tels changements.

- **Proposition n° 14 : Sécuriser l'exercice du droit de grève.**
- **Étendre le principe de concertation préalable obligatoire avant tout dépôt d'un préavis de grève.**
Ce principe n'existe aujourd'hui que dans les entreprises de transports terrestres réguliers de voyageurs⁶³.
- **Préciser le pouvoir de décision des syndicats dans le déclenchement de la grève.**
- **Proposition n° 15 : Mettre en place une instance de médiation et d'arbitrage indépendante.**

Dans de nombreux pays européens, existent des services de médiation à l'initiative de l'État ou des partenaires sociaux (Royaume-Uni, Autriche, Finlande, Danemark, etc.).

La médiation et l'arbitrage en Europe

La France pourrait s'inspirer de ses voisins qui ont, pour la plupart, développé des organismes de conciliation, d'arbitrage et de médiation afin de prévenir les conflits sociaux.

L'ACAS britannique

Institué en 1975 sous le gouvernement travailliste, l'ACAS (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service*) est une autorité administrative indépendante dont la mission est de prévenir les conflits sociaux, notamment par le biais d'une médiation entre représentants du

⁽⁶³⁾ Loi du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs.

personnel et employeurs. L'ACAS peut être saisi en amont ou après le déclenchement d'un différend et sa saisine fait l'objet d'un accord rédigé sur la base d'un consentement mutuel des parties. L'ACAS se positionne comme une alternative à un recours en justice ou à l'éclatement d'une grève et peut être sollicité pour trois missions : la conciliation, la médiation ou encore l'arbitrage.

Il disposait en 2009 d'un budget de 60 millions de livres⁶⁴ et de 800 employés, répartis entre le siège de Londres et 11 centres régionaux⁶⁵.

Tour d'horizon européen

La plupart des pays européens disposent de services de conciliation. L'Irlande a créé en 1990 un système assez proche de l'ACAS. La Suède s'est dotée de l'Office national de médiation en 2000. En Espagne, le Service interconfédéral de médiation et d'arbitrage (SIMA) a été créé au début des années 1990 sous l'impulsion des partenaires sociaux. Le SIMA est financé par l'État qui assume les frais de locaux, de matériel, de déplacements et de personnel. A la différence de l'ACAS, l'accord instituant le SIMA prévoit que le recours à la médiation est obligatoire :

- 1) lorsque l'une des parties le demande ;
- 2) en cas de préavis de grève ;
- 3) avant toute action en justice⁶⁶.

⁽⁶⁴⁾ Chiffres disponibles dans le ACAS Annual Report and Accounts 2009/2010, disponible sur : www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=2867&p=0.

⁽⁶⁵⁾ Présentation de l'ACAS sur son site officiel : www.acas.org.uk.

⁽⁶⁶⁾ Institut supérieur du travail : www.istravail.com/article274.html.

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL ET REMERCIEMENTS

Les membres du groupe de travail

- **Adam Gérard,**
Professeur émérite au CNAM. Président du groupe de travail.
- **Agulhon Jean,**
DRH France, Directeur des relations sociales et conditions de travail, groupe Renault
- **Andolfatto Dominique,**
Maître de conférences en science politique, Nancy-Université
- **Barbara Emmanuelle,**
Avocate spécialisée en droit social, Managing Partner, Cabinet August&Debouzy
- **Basilien Jean-Pierre,**
Directeur de projets, Entreprise & Personnel. Rapporteur du groupe de travail
- **Cahuc Pierre,**
Professeur d'économie à Polytechnique et chercheur au Centre de recherche en économie et statistique

- **Cloarec Cécile,**
Directrice des ressources humaines, a été DRH du groupe Carrefour de 2007 à 2010
- **Dorge Philippe,**
Directeur des relations sociales et du travail, groupe PSA Peugeot Citroën
- **Gamet Laurent,**
Avocat associé, Flichy Grangé Avocats, Maître de conférences à l'Université Paris Nord et à SciencesPo Paris
- **Groisy Pierre,**
Directeur des ressources humaines France, Thales
- **Javillier Jean-Claude,**
Professeur émérite à l'Université de Paris-II, Avocat au Barreau de Paris, Membre de Ius laboris- Global Human Ressources Lawyers (Capstan), Président de l'Association française pour l'organisation internationale du travail (AFOIT)
- **Moncourrier Philippe**
- **Théron Marie-Christine,**
Directeur général ressources humaines, SFR

**L'Institut Montaigne souhaite également remercier
pour leur contribution :**

- **Abdénour Aïn Seba,**

Dirigeant d'entreprise, membre du bureau national du Centre des jeunes dirigeants (CJD)

- **Antonmattei Paul-Henri,**

Professeur à l'Université Montpellier I, Doyen honoraire de la Faculté de droit et de science politique, Avocat associé, Barthélemy Avocats

- **Bérail Laurent,**

Secrétaire national, Responsable du développement, Fédération Interco CFDT

- **Evans John,**

Secrétaire général de la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC-OCDE)

- **Grosser Marc,**

Directeur des affaires sociales et responsabilité sociétale, groupe Danone

- **Larose Christian,**

Syndicaliste, CGT

- **Lasserre René,**

Professeur à l'université de Cergy-Pontoise, Directeur du Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC)

- **Marchand-Arvier Jérôme**
- **Jean-Philippe Molinari,**
Président, Cremonini France
- **Perraud Jean-Christophe,**
Directeur construction publique et logement social, Bouygues
- **Roussel Stéphane,**
Directeur des ressources humaines, groupe Vivendi
- **Scibenas Jean-Christophe,**
Directeur des ressources humaines France, Rhodia

Les opinions exprimées dans le présent rapport n'engagent ni les personnes citées, ni les institutions qu'elles représentent.

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation
Romain Bordier, Aloïs Kirchner et Jonathan Nussbaumer
(février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »
Comment réformer la garde à vue
Kami Haeri (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis
Ioanna Kohler (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors
(septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise
Frédéric Bonnevey (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ?
Jacques Bichot (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins
Denise Silber (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité
Eric Keslassy (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ?
(juillet 2008)
- HLM, parc privé
Deux pistes pour que tous aient un toit
Gunilla Björner (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)

- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance
Romain Geiss (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam...
Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ?
Antonella Caruso (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé
Denise Silber (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ?
(mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française
Anna Stellingner (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale
(octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas
Anne Dumas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité
(juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...
Comment financer la protection sociale
Jacques Bichot (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment
(décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique
(novembre 2005)

- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible
Denise Silber (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Mondialisation et dépossession démocratique :
le syndrome du gyroscope
Luc Ferry (décembre 2004)
- Cinq ans après Lisbonne : comment rendre l'Europe compétitive (novembre 2004)
- Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive
Laurent Blivet (octobre 2004)
- Pour la Justice (septembre 2004)
- Régulation : ce que Bruxelles doit « vraiment » faire (juin 2004)
- Couverture santé solidaire (mai 2004)
- Engagement individuel et bien public (avril 2004)
- Les oubliés de l'égalité des chances
(janvier 2004 - Réédition septembre 2005)
- L'hôpital réinventé (janvier 2004)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :
www.institutmontaigne.org

Les publications peuvent être obtenues auprès
du secrétariat de l'Institut (Tél. : 01 58 18 39 29)
et sont également téléchargeables sur le site internet :
www.institutmontaigne.org

INSTITUT MONTAIGNE



GDF Suez
The Boston Consulting Group
Axa
Cremonini
Carrefour
Areva
Rallye – Casino
Allianz
Air France KLM
Servier Monde
Groupama
Bouygues
BNP Paribas
La Banque Postale
Development Institute International - Dii
BPCE
Bolloré
SNCF Groupe
McKinsey & Company
Lazard Frères
Michel Tudel & Associés
EADS
Linedata Services
Pierre & Vacances
LVMH – Moët-Hennessy – Louis Vuitton
Schneider Electric
Barclays Private Equity
Caisse des Dépôts
APC – Affaires Publiques Consultants
Groupe Dassault
Eurazeo
Mazars
RTE Réseau de Transport d'Electricité
HSBC France
Tecnet Participations
CNP Assurances
SFR
RATP

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



PricewaterhouseCoopers
Rothschild & Cie
Sodexo
VINCI
Egon Zehnder International
abertis
JeantetAssociés
The Royal Bank of Scotland France
BearingPoint
Veolia Environnement
PAI
Capgemini
GE Money Bank
Association Passerelle
International SOS
Middlebury
Sanofi-aventis
Voyageurs du monde
Vivendi
Média-Participations
KPMG S.A.
sia conseil
Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
Tilder
M6
Wendel Investissement
Total
Davis Polk & Wardwell
3i France
august & debouzy avocats
STMicroelectronics
Mercer
WordAppeal
Ricol, Lasteyrie et Associés
Gecina
Microsoft
Ondra Partners
France Télécom - Orange

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

Imprimé en France
Dépôt légal : juin 2011
ISSN : 1771-6756
Achevé d'imprimer en juin 2011

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

Claude Bébéar Président

Henri Lachmann Vice-président et trésorier

Nicolas Baverez Économiste, avocat

Jacques Bentz Président, Tecnet Participations

Guy Carcassonne Professeur de droit public, Université Paris X-Nanterre

Mireille Faugère Directrice, AP-HP

Christian Forestier Administrateur général, Cnam

Michel Godet Professeur, Cnam

Françoise Holder Présidente du Conseil de surveillance, Paul et administrateur, Groupe Holder

Natalie Rastoin Directrice générale, Ogilvy France

Jean-Paul Tran Thiet Avocat associé, White & Case

Arnaud Vaissié PDG, International SOS.

Président de la Chambre de commerce française de Grande-Bretagne

Philippe Wahl Directeur général France, Belgique et Luxembourg, RBS

Lionel Zinsou Président, PAL partners

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Bernard de La Rochefoucauld Fondateur, Institut La Boétie

CONSEIL D'ORIENTATION

PRÉSIDENT

Ezra Suleiman Professeur, Princeton University

Henri Berestycki Mathématicien, EHESS et université de Chicago

Loraine Donnedieu de Vabres Avocate, associée gérante, JeantetAssociés

Roger-Pol Droit Philosophe ; chercheur, CNRS

Jean-Paul Fitoussi Professeur des Universités, Sciences Po ; président, OFCE

Marion Guillou Présidente, INRA ;
présidente du Conseil d'administration, École polytechnique

Pierre Godé Vice-président, Groupe LVMH

Sophie Pedder Correspondante à Paris, *The Economist*

Guillaume Pepy Président, SNCF

Hélène Rey Professeur d'économie, London Business School

Laurent Bigorgne Directeur



Reconstruire le dialogue social

En 2012, les lois Auroux auront 30 ans. Que reste-t-il aujourd'hui de leur ambition de développer une « démocratie sociale » dans l'entreprise ? La France est le pays de l'OCDE où le taux de syndicalisation des salariés est le plus bas. Les partenaires sociaux semblent parfois éloignés des réalités et des exigences des entreprises. Le système de négociation collective s'est fortement complexifié et le dialogue social se heurte à des rigidités croissantes.

Face à ce constat, Entreprise&Personnel et l'Institut Montaigne ont croisé leurs expertises afin d'avancer des éléments de diagnostic et de formuler des propositions concrètes pour donner davantage de légitimité aux acteurs du dialogue social, libérer la négociation dans les entreprises et assurer une plus grande autonomie contractuelle aux partenaires sociaux.