

INSTITUT
MONTAIGNE



Sauver le dialogue social

Priorité à la négociation d'entreprise

RAPPORT SEPTEMBRE 2015

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 quatre axes de recherche :

Cohésion sociale (école primaire, enseignement supérieur, emploi des jeunes et des seniors, modernisation du dialogue social, diversité et égalité des chances, logement)

Modernisation de l'action publique (réforme des retraites, justice, santé)

Compétitivité (création d'entreprise, énergie pays émergents, financement des entreprises, propriété intellectuelle, transports)

Finances publiques (fiscalité, protection sociale)

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.

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

INSTITUT
MONTAIGNE



Sauver le dialogue social

Priorité à la négociation d'entreprise

SEPTEMBRE 2015

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I. LA NÉGOCIATION SOCIALE À LA FRANÇAISE : LA FIN D'UN CYCLE.....	7
1.1. Un modèle singulier en Europe	7
1.2. Des points de blocage structurels	15
1.2.1 La loi et l'accord : un partage daté, marqué par la défiance à l'égard du dialogue social	15
1.2.2. La négociation interprofessionnelle : un modèle en crise	17
1.2.3. Les branches : des missions à repositionner, un nombre à réduire	23
1.2.4. Le rôle encore subsidiaire de l'entreprise, cadre naturel de la négociation sociale	25
II – PROPOSITIONS POUR RECONSTRUIRE LA NÉGOCIATION SOCIALE	29
AXE 1 – FAIRE DE L'ACCORD D'ENTREPRISE LA PRIORITE EN MATIERE DE NEGOCIATION SOCIALE	30
<i>Proposition 1 – Reconnaître l'accord collectif comme une norme à part entière dans la Constitution.</i>	<i>31</i>
<i>Proposition 2 – Faire de l'accord d'entreprise la norme de droit commun de fixation des règles générales des relations de travail dans le respect de l'ordre public social absolu.</i>	<i>31</i>
AXE 2 – SIMPLIFIER ET AMELIORER LE DIALOGUE SOCIAL AU SEIN DE L'ENTREPRISE.....	35
<i>Proposition 3 – Permettre une meilleure formation et des déroulés de carrière plus satisfaisants pour les représentants syndicaux</i>	<i>35</i>
<i>Proposition 4 – Renforcer la légitimité des représentants du personnel dans l'entreprise</i>	<i>36</i>

<i>Proposition 5 – Généraliser progressivement le principe de l'accord d'entreprise majoritaire.</i>	38
<i>Proposition 6 – Formuler un principe général de primauté de l'accord collectif sur le contrat de travail, sauf exception précisément définie par la loi.</i>	39
<i>Proposition 7 – Ouvrir largement la possibilité de recourir au référendum auprès des salariés en cas de blocage de la négociation collective.</i>	40
<i>Proposition 8 – Poser le principe de la présomption de conformité de tout accord collectif aux dispositions légales et aux principes généraux qui lui sont applicables.</i>	42
AXE 3 – RECENTER ET RENFORCER LE NIVEAU DES BRANCHES	42
<i>Proposition 9 – Subordonner l'extension des accords de branche à une masse critique suffisante ou à une dynamique régulière de négociation.</i>	42
<i>Proposition 10 – Poser en principe que les accords de branche ne sont conclus que pour une durée déterminée.</i>	43
AXE 4 – REDONNER TOUT SON SENS À LA NEGOCIATION INTERPROFESSIONNELLE	44
<i>Proposition 11 – Retenir la règle de l'accord majoritaire au niveau des accords nationaux interprofessionnels.</i>	44
<i>Proposition 12 – Définir dans les textes des règles procédurales plus précises et de nature à rendre la négociation entre les partenaires sociaux plus loyale et efficace.</i>	45
REMERCIEMENTS	49

INTRODUCTION

Un objectif : l'emploi. Une méthode : le dialogue social. Ainsi l'exposé des motifs du projet de loi relatif au dialogue social et à l'emploi, maintenant voté par le Parlement, réaffirme-t-il l'ambition des gouvernements de la dernière décennie : la négociation collective comme levier de croissance, et par là même de lutte contre le chômage. Même si le principe constitutionnel de participation des salariés « *à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises* » remonte au préambule de la Constitution de 1946, c'est en effet la loi de modernisation du dialogue social de 2007¹ qui, après les lois Auroux notamment, a véritablement inauguré cette approche, reprise par les gouvernements successifs.

Force est pourtant de constater que, depuis lors, le bilan français n'est guère convaincant. Certes, les partenaires sociaux ne cessent de conclure des accords : c'est ainsi qu'en 2014 ont été signés pas moins de 28 accords nationaux et avenants interprofessionnels - souvent *a minima*, 951 accords de branche, et plus de 36 500 accords d'entreprise, ce qui montre une vraie dynamique de négociation au sein des entreprises². Pour autant, dans le contexte de la longue crise débutée en 2008, le taux de chômage se maintient à un niveau durablement élevé, supérieur à 10 % de la population active, et près du quart des jeunes de 15 à 24 ans est en recherche d'emploi.

¹ Loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social, dite loi Larcher.

² Commission nationale de la négociation collective, *La négociation collective en 2014*.

Au-delà de ces données macroéconomiques, la négociation sociale semble aujourd'hui s'essouffler. Le contexte syndical défavorable dans lequel elle s'inscrit est patent : aux divisions syndicales et patronales s'ajoute une défiance au sein même des organisations à l'égard des états-majors. Le pari présidentiel en faveur du dialogue social³ paraît moins fructueux et l'échec de la négociation interprofessionnelle sur le dialogue social, en janvier 2015, fait figure de symbole. Le contraste avec la réelle dynamique de négociation perceptible à la suite de la première grande conférence sociale n'en est que plus saisissant. Huit ans après la loi Larcher, cet échec traduit la fin du cycle commencé en 2007, voire une authentique rupture. Pour de nombreux acteurs, le sentiment d'un système qui ne fonctionne plus prévaut aujourd'hui.

Le modèle français de négociation sociale apparaît même comme un handicap majeur pour l'économie française. Trop complexe, trop formel, il laisse la portion congrue aux débats sur la stratégie des entreprises au profit de multiples obligations d'état des lieux dans divers domaines. Trop foisonnant, il multiplie les échelons de négociation sans parvenir à ménager un rôle clair à l'accord d'entreprise. La construction législative, jurisprudentielle et doctrinale du droit du travail est historiquement datée : si le système a fonctionné de façon satisfaisante au cours des Trente Glorieuses avec des taux de croissance du PIB élevés dégageant des marges de manœuvre suffisantes pour arriver à des accords dits « équilibrés », le schéma traditionnel des efforts « partagés » et des avantages nouveaux est devenu caduc. Les insiders restent aujourd'hui encore privilégiés aux dépens des outsiders. Marqué par un certain anachronisme du positionnement des acteurs, des règles de fonctionnement ou de la hiérarchisation des priorités, le système s'avère peu performant, dominé par un État législateur encore omniprésent.

³ Le projet de constitutionnaliser le dialogue social ayant été abandonné.

Les attentes à l'égard du dialogue social exprimées en 2007 étaient-elles trop grandes ? En réalité, le problème ne réside pas dans cette ambition de développement du dialogue social, mais dans la nécessaire remise en cause des méthodes de la négociation collective qu'elle implique. Le dialogue social s'est heurté aux faiblesses structurelles du modèle français, notamment dans une perspective européenne. Les impasses actuelles de la négociation interprofessionnelle en témoignent : la modernisation par le haut ne fonctionne pas. De nouvelles méthodes, ménageant une vraie place à l'accord collectif, en particulier au sein de l'entreprise, sont aujourd'hui à mettre en place.

Alors que s'est achevé cet été l'examen du projet de loi sur le dialogue social et l'emploi, loi promulguée le 17 août 2015, et qu'une mission sur la place de la négociation collective et des accords doit remettre son rapport en septembre 2015, l'Institut Montaigne a souhaité prendre appui sur l'ensemble des débats et contributions formulés à cette occasion pour préparer son rapport.

Ce travail, fruit des réflexions d'un groupe de travail réuni par l'Institut Montaigne entre avril et août 2015 et de nombreuses auditions, s'inscrit dans la continuité des précédents travaux de l'Institut Montaigne sur le dialogue social et le marché du travail⁴. Il établit un bilan des dernières années de négociation collective et formule des propositions pour placer l'accord d'entreprise au cœur de la réforme du marché de l'emploi et reconstruire un dialogue social efficace au service de la cohésion sociale et de la compétitivité.

⁴ Voir notamment Institut Montaigne, Entreprise & Personnel, *Reconstruire le dialogue social*, Rapport, 2011 ; Institut Montaigne, *Dix propositions pour refonder le patronat*, Note, 2013 ; Institut Montaigne, *Emploi : le temps des (vraies) réformes ? Propositions pour la conférence sociale de juillet 2014*, 2014 ; Institut Montaigne, *Marché du travail, la grande fracture*, Etude, 2015.

SAUVER LE DIALOGUE SOCIAL
PRIORITÉ À LA NÉGOCIATION D'ENTREPRISE

LA NÉGOCIATION SOCIALE À LA FRANÇAISE : LA FIN D'UN CYCLE

1.1. Un modèle singulier en Europe

Depuis la loi du 11 février 1950⁵ jusqu'aux lois Auroux de 1982⁶, le législateur a structuré le système de négociation collective en France en institutionnalisant et hiérarchisant différents niveaux de négociation : l'interprofessionnel, la branche, l'entreprise.

Le modèle français de négociation collective fait généralement l'objet de jugements sévères de la part des acteurs politiques, économiques et sociaux européens, au point d'apparaître comme le véritable talon d'Achille d'une reprise française lente à se mettre en place. Quelques points de comparaison avec les pays européens ayant fait le choix de la négociation collective témoignent effectivement des singularités françaises en la matière.

⁵ Loi sur les conventions collectives, la liberté de négocier les salaires et les conditions de travail. Elle marque une première étape dans la décentralisation de la négociation collective - en reconnaissant pour la première fois les accords d'établissement - et dans sa généralisation territoriale et professionnelle - en l'ouvrant au-delà des seuls secteurs du commerce et de l'industrie.

⁶ Lois Auroux : loi du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise, loi du 28 octobre 1982 relative au développement des institutions représentatives du personnel, loi du 13 novembre 1982 relative à la négociation collective et au règlement des conflits collectifs du travail (qui introduit l'obligation de négocier tant au niveau de la branche que de l'entreprise dans certains domaines, avec une périodicité définie), loi du 23 décembre 1982 relative au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Ainsi, **le poids de la négociation interprofessionnelle fait figure d'exception française** : il n'existe pas de pays où cet échelon occupe un rôle similaire à celui qu'il occupe en France. Lorsqu'un dialogue existe à ce niveau, comme en Belgique ou au Danemark, il n'est pas comparable au **rôle d'auxiliaire de la loi**, voire de « pré-législateur » qu'il a pris en France. Son champ s'avère, dans ces pays, limité à certains sujets comme les salaires ou la formation professionnelle.

Contrastant avec la centralité acquise par la loi dans le modèle français, **l'autonomie des partenaires sociaux s'impose ailleurs comme un facteur décisif de succès du dialogue social**. Une forte logique d'autonomie est à l'œuvre, par exemple en Allemagne, en Autriche, en Italie, et dans une moindre mesure en Espagne. Elle implique une présence de la loi plus limitée qu'en France, dès lors que les partenaires sociaux déterminent eux-mêmes la majeure partie des règles du droit du travail au niveau des branches, des régions ou des entreprises. C'est ainsi qu'au Danemark, la négociation collective représente plus des trois quarts du cadre normatif applicable en la matière, seuls quelques textes de loi déterminant un cadre minimal.

Cette autonomie des partenaires sociaux a de nombreux effets positifs sur le positionnement des acteurs :

- Les organisations patronales et syndicales s'avèrent généralement plus enclines à conclure des accords, dans un esprit de responsabilité. En Italie, malgré la persistance d'une culture du conflit, une culture de recherche du compromis se fait jour. Une configuration similaire peut être repérée en Espagne.
- Les partenaires sociaux sont aussi incités à se regrouper, afin de peser dans la négociation. Malgré certaines divisions syndicales, comme en Scandinavie où elles sont liées à des différences catégorielles, **cette logique d'union contraste avec**

le morcellement syndical qui prévaut en France à tous les niveaux de la négociation. Elle évite aussi de poser la question de la représentativité syndicale, qui apparaît typiquement française.

- L'autonomie des partenaires sociaux facilite aussi le recours à certaines pistes innovantes, qui permettent de renforcer leur légitimité. Des consultations des salariés avant la signature d'un accord ont ainsi été mises en place en Italie pour les accords de branche et les accords d'entreprise. Des démarches similaires existent en Espagne.

Des incitations à l'adhésion : vers un syndicalisme de service ?

En 25 ans, le taux de syndicalisation en France est passé d'environ 25 % à moins de 7 % aujourd'hui – moins de 4 % dans le secteur privé –, taux le plus faible des pays de l'OCDE. On compte en effet près de 20 % de salariés syndiqués en Allemagne, 25 % au Royaume-Uni, autour de 55 % en Belgique et plus de 65 % dans les pays du Nord de l'Europe (Danemark, Finlande, Suède), la moyenne dans l'OCDE étant de 17 %.

De plus, la proportion de salariés protégés est particulièrement élevée relativement au nombre de syndiqués, avec un tiers des salariés syndiqués détenant au moins un mandat. « En 2011, 6 % des salariés des établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand non agricole, soit 600 000 personnes, ont déclaré détenir au moins un mandat d'élu titulaire ou suppléant, ou de délégué syndical. Le nombre de mandats de représentants du personnel titulaires est estimé à 767 000 »⁷.

En raison de notre histoire sociale, la piste qui consisterait à réserver un certain nombre de prestations sociales (comme

⁷ Dares Analyses, *Les représentants du personnel : Quelles ressources pour quelles actions ?*, novembre 2014.

les mutuelles ou encore l'assurance chômage) à l'adhésion semble pratiquement et constitutionnellement impossible. 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 » constitue également une initiative intéressante : 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 comme 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.

Moins nombreuses qu'en France, même si leur nombre s'avère assez variable selon les pays, **les branches apparaissent, dans ce cadre, comme le lieu par excellence du dialogue social.** En Allemagne, comme dans un grand nombre de pays, elles jouent un véritable rôle de socle pour la négociation d'entreprise, en déterminant ce qui est laissé à ce niveau de proximité. La procédure d'extension à la française, palliatif à la faiblesse des partenaires sociaux, n'existe que dans les pays à faible syndicalisation et à faible tradition de négociation collective, comme les pays d'Europe centrale et orientale, ainsi qu'en Belgique. Ailleurs, le dialogue social s'avère véritablement contractuel, sans procédure d'extension, ce qui renforce le rôle et la légitimité des acteurs de la négociation collective.

L'entreprise apparaît enfin comme un échelon essentiel du dialogue social, dont le rôle s'avère moins secondaire qu'en France. Même s'il n'existe pas de modèle de négociation collective complètement décentralisé, et même si l'étendue des renvois à l'entreprise s'avère variable, un mouvement de renforcement de la négociation d'entreprise s'observe dans certains pays. C'est ainsi qu'en Suède, les paramètres sont affinés de manière relativement autonome au niveau de l'entreprise à travers des accords complétant et précisant les accords de branche. Un large espace est ainsi ménagé pour la négociation d'entreprise.

Le modèle allemand : forte autonomie des partenaires sociaux, centralité de la branche

La régulation sociale outre-Rhin tire ses racines de deux tendances historiquement opposées : d'une part, l'étatisme social dérivant de la conception bismarckienne de l'État-providence ; d'autre part, la conquête autonome des droits sociaux, inscrite très tôt dans une logique réformatrice. Après-guerre, la liberté de négociation et la protection sociale ont toutes deux été inscrites dans la Loi fondamentale de 1949 afin de garantir cette synthèse

originale dans le cadre du rétablissement de l'économie de marché, ouvrant la voie au développement économique qu'a connu l'Allemagne au cours des six dernières décennies.

Les réformes en profondeur conduites dans les quinze dernières années ont permis de conforter le modèle issu de la Loi fondamentale de 1949 et du cadre sommaire défini par la loi sur les conventions collectives (*Tarifvertragesgesetz*, 1949) et constituent des atouts essentiels à l'efficacité et à l'adaptabilité de la négociation.

Ce modèle a pour atouts essentiels l'efficacité et l'adaptabilité de la négociation. Il repose sur deux piliers :

- d'un côté, l'État, qui exerce la tutelle des régimes de protection sociale gérés paritairement, pilote et assume la responsabilité de la réforme des régimes (Ex : Agenda 2010) et qui fixe des normes légales minimales de protection (garanties-plancher et, depuis 2014, salaire minimum légal) ;
- de l'autre, la négociation sociale, conduite de manière autonome par les partenaires sociaux au niveau de la branche, les organisations confédérales n'ayant qu'un rôle limité et la négociation interprofessionnelle étant inexistante.

Primat de la négociation contractuelle autonome au niveau de la branche

Tous les aspects de la négociation sont ainsi **gérés de façon très autonome** selon un cadre institutionnel offrant une grande stabilité politique. Cette autonomie contractuelle, hors de toute emprise des pouvoirs publics, constitue bien « l'atout essentiel de l'efficacité et de l'adaptabilité de la négociation » du modèle allemand par lequel les différents partenaires sociaux assument une responsabilité économique et sociale conjointe en faveur de l'emploi et de la compétitivité. Ce processus

de régulation autonome, qui se développe dans un cadre législatif stable et efficace à l'initiative et sous la souveraineté des partenaires sociaux, permet selon le contexte un partage concerté et généralement optimal de la valeur ajoutée.

Le cadre de négociation découle ainsi d'un accord-cadre de médiation relevant du droit privé, hors de toute intervention publique. **Il détermine notamment la durée de validité des conventions, les modalités de leur conclusion, ainsi que les procédures de conciliation.** Parmi les principaux sujets de négociation figurent les conditions de rémunération (salaires, avantages sociaux), d'emploi et de travail (qualifications, formation, flexibilité). Les normes, spécifiques à chaque branche, tiennent compte des conditions économiques et sociales ainsi que du contexte régional, d'où l'absence de durée uniforme du temps de travail. Elles s'imposent à toute la branche, au besoin par procédure d'extension. La négociation sait toutefois s'adapter au contexte : l'émergence de la négociation dérogatoire au niveau de l'entreprise, au début des années 2000, en témoigne.

Le rôle du conseil d'entreprise : la cogestion au cœur du modèle allemand

Au sein des entreprises, la représentation repose sur le conseil d'entreprise (*Betriebsrat*) élu, unique instance aux attributions étendues (*Betriebsverfassungsgesetz*, 1949) : elles vont de la formation à la gestion collective et individuelle des ressources humaines. Il dispose d'un droit de co-décision dans l'ensemble du domaine social, et d'un pouvoir consultatif et de contrôle dans les changements économiques importants. Au-delà, il bénéficie d'une forte capacité d'influence qui l'impose comme un acteur co-responsable du changement social et de la valorisation des ressources humaines. Il prolonge la négociation de branche à

travers la négociation dérogatoire et la négociation d'entreprise complétive.

Cette instance participe activement à la régulation sociale au sein de l'entreprise par l'exercice d'un droit de **co-décision sur les questions sociales et les mesures collectives**, ainsi que par l'exercice d'un droit d'information-consultation pour les salariés en matière économique. Ce conseil occupe dès lors une place centrale dans la vie de l'entreprise et constitue aux yeux de tous « un acteur co-responsable du changement social ».

Les enseignements à tirer de l'exemple allemand pour un aggiornamento français

La création d'un « **soubassement constitutionnel explicite et cohérent** », reconnaissant la pleine autonomie des accords collectifs permettrait de dynamiser le dialogue social et de reconnaître sa place dans la construction des normes juridiques.

Parallèlement, **l'instauration d'une instance unique de représentation des salariés** pourrait à la fois atténuer les tensions que suscitent les négociations au sein des entreprises et renforcer la représentativité du syndicalisme français, dans le souci d'une meilleure efficacité et d'une plus grande légitimité des différents acteurs du dialogue social.

Encadré inspiré de l'article paru dans *Regards sur l'économie allemande – bulletin économique du CIRAC*, « La réforme du dialogue social en France : les enseignements de l'expérience allemande », René Lasserre, 2015.

1.2. Des points de blocage structurels

Le dynamisme de la négociation collective dans certains pays contraste avec les impasses actuelles du dialogue social à la française. Malgré les réformes entreprises ces dernières années, certains paramètres fondamentaux tels que la centralité de la loi ou le morcellement syndical n'ont guère évolué. Les échecs de la négociation interprofessionnelle, qui ont révélé ces problèmes structurels, peuvent aussi être mis en rapport avec la réduction limitée du nombre des branches professionnelles, objectif pourtant affiché à de nombreuses reprises.

1.2.1 La loi et l'accord : un partage daté, marqué par la défiance à l'égard du dialogue social

Issu en bonne part de paramètres historiques, **le partage entre le domaine de la loi et celui de l'accord collectif, qui se fait très largement au détriment de la négociation sociale, traduit une forme de défiance à l'égard des partenaires sociaux.**

La tradition française d'interventionnisme législatif, récurrente et envahissante, est liée à l'héritage des Trente Glorieuses et au contexte d'État-providence et de plein emploi, privilégiant le « toujours plus », au détriment des *outsiders*. Elle se traduit aujourd'hui par le volume véritablement excessif des dispositions législatives, dont le champ s'étend bien au-delà des « principes fondamentaux du droit du travail » mentionnés par l'article 34 de la Constitution de 1958.

Cette « préférence française pour la loi » est liée à l'omniprésence de l'État. Pour autant, la multiplication par trois en trente ans du nombre de pages du code du travail n'empêche pas la persistance d'une proportion constante de 20 % de mentions jurisprudentielles dans l'ouvrage. L'accroissement de la place de la jurisprudence

a donc suivi la même pente que celle de la loi et de décrets et son importance en valeur absolue est donc bien plus forte. Ainsi, paradoxalement, cette omniprésence de la loi dans les relations sociales et la volonté de combler sans cesse les moindres « vides juridiques », n'empêche pas en France un développement très fort du contentieux et une prégnance de la jurisprudence. Au total, notre système combine un droit pléthorique d'origine légale et l'instabilité inhérente à l'intervention d'un juge très créatif...

Surtout, cette situation traduit une forme de défiance à l'égard des règles issues du dialogue social. L'espace de la négociation collective est réduit quasi-mécaniquement par l'omniprésence législative. Celle-ci est particulièrement manifeste lorsqu'elle intervient pour se substituer à la négociation collective lorsqu'elle n'aboutit pas : un droit réel à négociation devrait aussi impliquer le respect de l'échec de la discussion.

La conception française du droit du travail s'avère, par conséquence, très pyramidale. L'entreprise, placée à sa base, ne dispose que d'une marge de manœuvre restreinte. L'accord d'entreprise, soumis à une hiérarchie des normes ne permettant pas son autonomie, conserve un statut très subsidiaire et encadré. Les possibilités de dérogation qui lui sont ouvertes, amorcées par les lois Auroux ou encore la loi sur la sécurisation de l'emploi de juin 2013, restent très limitées. Leur champ demeure assez retreint, ce qui ne permet pas à la négociation d'entreprise d'adapter les règles à la diversité des situations.

Ce statut insuffisamment fort de la négociation collective est aussi lié au **manque d'autonomie des partenaires sociaux, dont l'agenda est très souvent imposé (comme le montrent par exemple les multiples négociations collectives annuelles obligatoires, trop souvent formelles, et dont le nombre s'est accru avec les années).** Alors que la loi multiplie, au moins ces dernières années, les références

au dialogue social, les acteurs témoignent de la difficulté d'aborder les sujets stratégiques au sein des entreprises, et du sentiment de manquer d'une vraie matière de négociation. Or un dialogue social de qualité doit se nourrir de véritables contenus : une des clés du problème français réside dans ce sentiment de dépossession des acteurs, privés d'une bonne part de leur autonomie.

A l'opposé, **une vraie préférence collective pour le dialogue social doit reposer sur un cantonnement du domaine de la loi, c'est-à-dire sur une législation par défaut** : une confiance a priori dans le dialogue social, la loi n'intervenant que pour définir l'ordre public absolu.

1.2.2. La négociation interprofessionnelle : un modèle en crise

Incarnation du dialogue social à la française depuis plusieurs décennies, la négociation interprofessionnelle s'identifie aujourd'hui à un véritable dogme collectif. Elle est pourtant devenue, au fil des ans, l'un des principaux points de blocage. Modèle qui n'existe quasiment pas dans d'autres pays, **l'accord national interprofessionnel (ANI) apparaît moins comme une convention collective nationale que comme un auxiliaire de la loi, voire une forme de pré-législation** qui fait porter un poids politique exorbitant aux partenaires sociaux, supposés négocier sur des thèmes qui ressortent des principes fondamentaux du droit du travail au sens de la Constitution. L'échec de la négociation sur le dialogue social, en janvier 2015, a mis en lumière les impasses de ce modèle, substitut de modes de négociation qui n'ont pas réussi à prendre forme à d'autres niveaux.

Les modalités mêmes de la négociation interprofessionnelle ont été récemment remises en cause. La négociation au siège du

MEDEF à partir du seul texte patronal parfois modifié au dernier moment, voire remis sur la table, de même que l'alternance entre discussions bilatérales et séances plénières ont pu être identifiées à un rituel sclérosé. Plus largement, ce sont les règles de conduite de la négociation qui font l'objet de critiques : la multiplication des outils (positions communes, relevés de conclusions, délibérations, concertations, etc.) apparaît comme une échappatoire à la conclusion de véritables accords, de plus en plus difficiles à atteindre.

Au-delà, **c'est la légitimité même des acteurs interprofessionnels qui est contestée.** Si les progrès accomplis en termes d'appréciation de la représentativité des organisations syndicales et patronales sont réels, la capacité des équipes en charge des négociations à représenter effectivement leur base peut être mise en doute. En témoignent notamment le décalage entre les positions de négociation adoptées au niveau interprofessionnel et une propension à signer des accords d'entreprise souvent bien supérieure. Les faiblesses propres à chacun des camps (patronal comme syndical) apparaissent clairement.

Après l'échec de 2015, **la capacité des partenaires sociaux à engager des réformes structurelles, allant au-delà de la rationalisation et de l'adaptation de l'existant, est aujourd'hui sérieusement mise en doute.** Certes, à la suite de la loi Larcher, plusieurs ANI traduits ultérieurement dans la loi ont apporté des avancées significatives dans certains domaines (représentativité, rupture conventionnelle, PSE). Toutefois, malgré la conclusion de l'ordre de 25 ANI depuis 2008, beaucoup semblent peu ambitieux, traduisant principalement un consensus *a minima* entre intérêts catégoriels. De manière générale, **le bilan de huit ans de négociation interprofessionnelle paraît en demi-teinte.** Même si les difficultés actuelles sont minimisées par les organisations patronales et syndicales, la capacité des partenaires sociaux à mener à bien certaines réformes structurelles ambitieuses est mise en doute.

Une ambiguïté particulière existe à propos des régimes dits paritaires (chômage, formation professionnelle, retraites complémentaires...) qui présentent des visages contrastés. Leur avantage évident est de réduire les antagonismes sociaux grâce à une gestion commune de tous les acteurs, y compris les non signataires des accords. Mais leur importance même, d'intérêt général, nécessite aujourd'hui des changements structurels que les partenaires sociaux ne semblent pas en mesure d'assumer. Le paritarisme regroupe en effet aujourd'hui un ensemble disparate d'institutions créées au fil des ans dans des contextes politiques et sociaux différents, mais avec toujours l'objectif de mettre en place des espaces d'autonomie pour les partenaires sociaux. De nombreuses critiques sont adressées aujourd'hui au paritarisme : complexité, intervention intempestive des pouvoirs publics, incapacité des partenaires sociaux à engager des réformes de structure engendrant un endettement parfois insoutenable.

Assurément des améliorations ponctuelles peuvent être envisagées dans chacun de ces domaines, mais c'est un enjeu d'une tout autre ampleur qui doit être envisagé : relégitimer le paritarisme en confortant ou révisant tous les principes qui sont à sa base. Le chantier à ouvrir est celui de sa refondation. Le patronat comme les syndicats doivent dire s'ils sont vraiment attachés à une réelle cogestion sociale impliquant nécessairement des compromis de part et d'autre et l'acceptation d'une mutualisation des risques sociaux. Le Parlement est-il prêt à respecter pleinement les accords signés par une majorité qualifiée des partenaires sociaux ? Comment établir une ligne de partage claire entre la gestion et les grandes décisions d'orientation ? Quelle répartition des compétences entre l'État et les partenaires sociaux ? Les réponses à ces interrogations ne sont pas solubles dans de simples mesures techniques : il s'agit d'un véritable choix de société qui doit faire l'objet d'un large débat afin de poser clairement un diagnostic et des propositions sur un système en péril.

Plusieurs paramètres explicatifs doivent être mentionnés à la crise de la négociation interprofessionnelle :

- le temps des partenaires sociaux s'avère plus long que celui de la décision politique, ce qui explique que la négociation collective peut ne pas constituer la meilleure voie pour conduire des réformes à brève échéance ;
- la faiblesse de la croissance réduit les marges de manœuvre nécessaires à l'obtention du compromis, comme en attestent l'endettement croissant du régime d'assurance-chômage ou les difficultés des régimes de retraite complémentaire, qui constituent actuellement les sujets majeurs inscrits à l'agenda social ;
- surtout, comme le montre le modèle allemand, certains sujets relèvent, par nature, de la responsabilité du pouvoir politique, et non du dialogue interprofessionnel. Ainsi, c'est certainement faire porter une trop forte responsabilité aux partenaires sociaux que de leur demander de parvenir à un accord dans des domaines qui touchent aux principes fondamentaux du droit du travail au sens de la Constitution.

Enfin, **le rôle des pouvoirs publics peut constituer un puissant facteur de perturbation de la négociation interprofessionnelle.**

Ainsi, l'existence d'un « deuxième tour » législatif au moment de la retranscription des ANI dans la loi fausse le jeu de la négociation et déresponsabilise les acteurs. En effet, si une loi vient sanctionner l'absence d'accord, ce parachute de secours constitue une incitation indirecte à ne pas vouloir porter la responsabilité d'un compromis comportant, pour les uns, des avancées insuffisantes, pour les autres, des contraintes nouvelles. Pour responsabiliser vraiment les partenaires sociaux, le droit à la négociation doit s'accompagner du

droit à l'échec, donc à laisser le dossier en l'état. Il implique aussi de la part du patronat une volonté réelle de négocier.

L'autonomie affichée des partenaires sociaux, réaffirmée à plusieurs reprises face aux interventions dans la fixation de l'agenda social ou les négociations elles-mêmes, masque l'existence d'un **tripartisme peu assumé** : les documents d'orientation, comprenant un ordre du jour précis et un calendrier contraint, traduisent l'encadrement des négociations entre partenaires sociaux. Les rappels à l'ordre réguliers des gouvernements vont dans le même sens. À l'issue du processus, la responsabilité des réformes incombe à l'État.

Chronologie de la négociation interprofessionnelle sur le dialogue social⁸

2008	Les différents thèmes abordés ont été mis à l'agenda dès la position commune adoptée le 9 avril 2008 par le MEDEF, la CGPME, la CGT et la CFTD : évolution des instances représentatives du personnel (IRP), de leur fonctionnement et des seuils associés, ou encore modalités d'un dialogue social spécifique aux TPE. Toutefois, le groupe paritaire prévu par l'accord n'est pas constitué dans la foulée et la position commune reste sans suite.
2009	L'agenda social défini en avril 2009 voit réapparaître le sujet. Toutefois, si le programme annuel de travail des partenaires sociaux, défini sur cette base le mois suivant, prévoit une délibération sur le dialogue social, le thème n'est pas retenu comme objet de négociation et se voit adjoindre, à la demande des organisations patronales, celui du partage de la valeur ajoutée.
2009-2011	Une première phase de négociation s'avère infructueuse et aboutit, le 13 janvier 2011, à un premier constat de blocage : le dialogue par thèmes proposé par les organisations patronales se heurte à l'opposition de FO, de la CFTC et de la CGT, qui craignent une remise à plat globale de la question des IRP.

⁸ Voir notamment Jacques Freyssinet, *La modernisation du dialogue social*, Note LaSaire, mars 2015.

2011-2012 Plus prometteuse, une deuxième phase de négociation (2011-2012) s'ouvre au printemps 2011 sur la base d'un relevé de discussions proposé par l'ensemble des organisations syndicales et accepté par le MEDEF, mais non par la CGPME. Toutefois, les nombreuses réunions conduites, fondées sur la démarche d'analyse de la valeur ajoutée, ne permettent pas le passage à la phase de négociation, pourtant prévue initialement pour octobre 2009.

2012-2013 Divers éléments expliquent, par la suite, une longue suspension du dialogue sur ces questions : la définition parallèle du cadre relatif aux accords compétitivité-emploi (ACE), la préparation de la première grande conférence sociale, ou encore l'ANI du 11 janvier 2013⁹, dans lequel les organisations patronales ont, en échange d'une flexibilité accrue, accepté certains droits collectifs qui auraient pu constituer des concessions potentielles dans le cadre d'une négociation sur le dialogue social. La question du dialogue social est donc perdue de vue lors de la deuxième conférence sociale (juin 2013),

2014 Elle ne réapparaît que dans la feuille de route de la troisième grande conférence sociale (juillet 2014).

Dans la perspective de la négociation, le document d'orientation adressé le 29 juillet 2014 par le Gouvernement aux partenaires sociaux avance trois objectifs : l'amélioration de la représentation des salariés adaptée à la diversité des entreprises, la simplification du dialogue social dans les entreprises pour le rendre plus efficace, l'amélioration et la sécurisation des parcours des élus et représentants syndicaux.

Les premières négociations, en octobre, se heurtent au refus syndical d'entériner la création d'un « conseil d'entreprise », proposition commune aux organisations patronales. La deuxième phase de négociations (novembre-décembre) porte sur un nouveau texte présenté par le seul MEDEF, étendant notamment le conseil d'entreprise aux structures de plus de dix salariés, ce qui motive l'opposition de la CGPME. Souhaitant initialement un aboutissement rapide, le MEDEF accepte finalement un report des négociations lors de la séance du 11 décembre.

⁹ Accord pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés.

2015 Après le ralliement de l'UPA au MEDEF, la troisième phase de négociation, en janvier 2015, concerne principalement la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC, devant l'opposition de la CGT et de FO au principe d'une instance unique. Une somme de désaccords sur des questions d'apparence technique, plus qu'un désaccord de principe, explique l'échec final du 22 janvier 2015, conduisant à la présentation d'un PJJ le 22 avril¹⁰.

1.2.3. Les branches : des missions à repositionner, un nombre à réduire

Echelon de référence en Europe, les branches professionnelles font parfois l'objet des critiques les identifiant à des outils corporatifs, pénalisant PME et TPE, ou pointant leur inadaptation à la diversité des métiers ou à la révolution numérique. L'image traditionnelle de la branche se heurte en effet à la multiplication des entreprises multi-branches et à la tertiarisation de l'économie.

Les branches n'en conservent pas moins une vraie légitimité. L'existence de sujets spécifiques et de contraintes propres aux entreprises d'une branche (santé, sécurité, classifications, etc.) justifie des négociations à ce niveau. Certaines problématiques diffèrent en effet fortement selon les branches, dès lors que tous les secteurs ne sont pas autant exposés à la concurrence internationale, par exemple. La proximité de l'entreprise constitue une autre justification au maintien de cet échelon de négociation.

Pourtant, aujourd'hui, **le positionnement véritable de la branche n'est pas clairement établi**. Certaines branches font le choix d'accords très larges, fixant une large gamme de paramètres, tandis que d'autres entendent laisser de larges espaces de dérogation à

¹⁰ Projet de loi relatif au dialogue social et à l'emploi.

l'accord d'entreprise. La logique d'accord-balai prévalant dans d'autres branches s'avère intéressante : l'accord de branche y revêt un caractère supplétif. L'entreprise peut se raccrocher au texte de la branche lorsqu'aucun accord d'entreprise n'a été signé. La branche constitue dans ce cas une proposition de service, un secours pour les PME et TPE, les grands groupes étant généralement bien au-delà des dispositions conventionnelles.

Le renforcement de cet échelon de négociation, sur le modèle allemand, se heurte au **trop grand nombre de branches**, dont les champs se recoupent souvent. Là où **l'Allemagne compte une cinquantaine de branches**, dont le rôle et la puissance assurent la qualité du dialogue social outre-Rhin, la France compte environ 700 branches professionnelles (hors secteur agricole) dont plus de 400 couvrant moins de 5 000 salariés et représentant des secteurs d'activité très spécialisés.

Beaucoup de branches ont une activité de négociation très réduite voire inexistante et seules quelques dizaines de branches jouent véritablement le jeu du dialogue social et assurent une négociation fréquente et de qualité. Ce morcellement est préjudiciable à la qualité du dialogue social, alors même que la branche est de plus en plus sollicitée pour mener des négociations dans des domaines variés (rémunérations, santé, organisation et qualité de vie au travail, parcours professionnels, égalité entre les femmes et les hommes, etc.). Le chantier de la restructuration des branches professionnelles a été lancé lors de la grande conférence sociale de juillet 2013 et une commission a été mise en place pour repenser le rôle d'environ 200 branches jugées atones.

Le rapport au Premier ministre sur la négociation collective et les branches professionnelles¹¹ pointait déjà en 2009 des différences

¹¹ Jean-Frédéric Poisson, Marc Biehler, *Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles*, 2009.

majeures. Selon cette étude, moins d'une centaine de branches connaissait une activité conventionnelle qualifiée de dynamique avec des signatures d'accords sept années sur dix depuis la signature de leur convention collective originelle. À l'inverse, près de 300 branches étaient qualifiées de moribondes ou présumées éteintes avec moins de trois années sur dix comportant au moins un accord. La loi du 5 mars 2014 a donné de nouveaux pouvoirs au ministre du Travail, renforcés par la loi sur le dialogue social votée cet été, lui permettant de refuser de rendre applicable certains textes, d'élargir l'application d'autres textes ou de refuser de dresser la liste des organisations représentatives lorsque l'activité conventionnelle ou la taille de la branche sont insuffisants.

Le bilan des efforts engagés depuis quelques années s'avère toutefois assez limité, alors même qu'un grand nombre de conventions collectives, souvent anciennes, ont vieilli et comportent de nombreuses dispositions obsolètes. Dans certaines branches, des résistances aux rapprochements se manifestent tant du côté patronal que du côté syndical, alors même qu'existent parfois des OPCA communs. **Les incitations à la réduction du nombre de branches, dans le cadre actuel, s'avèrent peu nombreuses et ne seront que d'un effet très lent.**

1.2.4. Le rôle encore subsidiaire de l'entreprise, cadre naturel de la négociation sociale

Échelon de la proximité, l'entreprise s'avère le cadre naturel de la négociation sociale et concentre d'ailleurs une large majorité des accords signés (36 500 en 2014 contre environ 2 000 au début des années 1980).

Dans cette perspective, le dynamisme du dialogue social d'entreprise résulte d'abord de paramètres propres à l'entreprise. Certaines

grandes entreprises ont ainsi mis en place une méthodologie propre, autour de groupes techniques paritaires et d'agendas sociaux définis à échéance régulière. Au-delà, le dialogue social d'entreprise ne se réduit pas aux échanges entre DRH et élus, tant sa qualité se noue chaque jour dans la relation entre encadrement et salariés.

Toutefois, les entreprises se heurtent encore à la **faiblesse des organisations syndicales**, difficulté à laquelle la loi sur la représentativité¹² n'a pas mis un terme. À l'issue du premier tour des élections professionnelles, réservé aux candidats présentés par des listes syndicales et fondant ainsi la mesure de la représentativité syndicale, 71,8 % des entreprises étaient sans aucune instance représentative du personnel (IRP) dans la période 2009/2012, 86 % dans les entreprises de 11 à 49 salariés. Au second tour, encore 26 % des entreprises se trouvaient encore sans IRP, 39 % pour les entreprises de 11 à 49 salariés.

Deux facteurs principaux contribuent à la faible attractivité des mandats syndicaux :

- **la fluidité entre engagement syndical et activité professionnelle reste faible.** Le nombre de mandats n'est pas limité, permettant la concentration des mandats dans les mains d'un petit nombre de « représentants professionnels ». En dehors de quelques initiatives isolées, l'exercice des fonctions syndicales n'est pas encouragé et la reconversion des représentants syndicaux n'est pas accompagnée. Au contraire de l'Allemagne par exemple, l'expérience et les compétences acquises dans les fonctions de représentation des salariés ne sont, en définitive, que très peu valorisées ;

¹² La loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail a notamment cherché à répondre à la question de l'affaiblissement syndical au sein des entreprises, en renforçant la légitimité des acteurs syndicaux et des accords collectifs qui reposent dorénavant sur la prise en compte de l'audience électorale.

- **rien n'indique que l'investissement dans la formation des représentants se serait développé**, alors que la négociation sociale sur un pied d'égalité requiert certaines compétences. Les confédérations s'avèrent moins présentes sur ce terrain, et les entreprises ne disposent pas d'outils permettant de financer la formation des non-élus.

Autre difficulté pour les entreprises, le système de représentation, contradictoire et inadapté, **multiplie les interlocuteurs**. La coordination entre les consultations du CHSCT, du comité d'entreprise, voire des délégués du personnel, même si la mise en place de délais limités marque un progrès, demeure très complexe et sans véritable légitimation autre que due à l'empilement historique des différentes structures.

En Allemagne, la négociation d'entreprise repose principalement sur des élus bénéficiant d'une légitimité effective auprès des salariés de l'entreprise, ce qui n'exclut évidemment pas l'appartenance syndicale. En France, les délégués syndicaux, pas nécessairement élus, sont pourtant les seuls à pouvoir participer à la négociation. Les exceptions, qu'il est certes prévu d'élargir, sont limitées à l'absence de délégués syndicaux ou encore à l'épargne salariale. Les nouvelles règles relatives aux PSE plaident pour un accroissement de la place de la négociation collective puisque près des deux tiers des PSE font désormais l'objet, sur un sujet délicat, d'un accord majoritaire, montrant que les partenaires sociaux peuvent prendre leurs responsabilités lorsqu'il existe un enjeu.

Enfin, **l'entreprise ne dispose pas de cadre pour permettre d'autres formes d'expression des salariés. Les consultations de l'ensemble des salariés** peuvent se pratiquer mais sans cadre défini. Cet exercice n'est pas sans risque : contournement et déstabilisation des représentants, difficulté de formulation des questions, etc.

PROPOSITIONS POUR RECONSTRUIRE LA NÉGOCIATION SOCIALE

Le dialogue social en France repose sur la défiance entre les acteurs sociaux, défiance qui entraîne une profusion de règles procédurales et un contrôle tatillon du juge. Comment réduire cet excès de normes et s'assurer qu'elles correspondent à de vrais besoins de régulation ? Comment permettre un dialogue social plus fluide, au plus près des réalités des salariés et des entreprises ?

Un consensus a progressivement émergé depuis une trentaine d'années pour donner au dialogue social, notamment dans l'entreprise, un rôle central dans les relations du travail. Dans le contexte de crise économique que connaît la France, la compétitivité des entreprises est devenue la clef de l'emploi. Amorcés avec les lois Auroux en 1982 dans le domaine du temps de travail, les accords d'entreprise dérogatoires s'inscrivent maintenant dans une nouvelle tendance historique de notre système social. Ils répondent à un impératif simple mais incontournable : adapter la négociation collective à la diversité de situation des entreprises et des acteurs sociaux.

Les propositions qui suivent visent trois objectifs :

- **placer l'accord d'entreprise au cœur des relations de travail** pour sortir de la méfiance et reconstruire progressivement un droit du travail plus souple et moins procédural. Pour faire de l'accord d'entreprise la norme de droit commun, il convient de

simplifier et améliorer la négociation d'entreprise en lui donnant les moyens juridiques et humains de fonctionner et en créant un terrain favorable au dialogue constructif ;

- **rééquilibrer et réorganiser les différents niveaux normatifs et ouvrir constitutionnellement une place à l'accord collectif ;**
- **renforcer la représentativité des acteurs de la négociation et de la concertation** : le dialogue social dans l'entreprise exige un partenariat fort et reconnu avec des élus au plus près de leurs mandants. La démocratie syndicale a tout à gagner à affirmer sa légitimité par la libre expression des salariés, aussi bien lors de l'élection des IPR qu'à l'occasion de la négociation collective. Parallèlement, le statut des représentants mérite d'être réexaminé afin qu'ils demeurent proches de leur activité professionnelle que leur réinsertion à l'issue de leur mandat soit facilitée.

Ces propositions doivent être envisagées comme un tout cohérent : elles recentrent la négociation sociale autour de l'entreprise en simplifiant et en redonnant de la force aux négociateurs de l'entreprise. Ce faisant, elles rendent supplétif l'accord de branche puis la loi ou le décret, ce qui implique des branches moins nombreuses et recentrées sur des domaines clés, une négociation interprofessionnelle plus responsable et moins bavarde. Enfin, l'interventionnisme étatique y est limité aux principes fondamentaux du droit du travail.

AXE 1 – FAIRE DE L'ACCORD D'ENTREPRISE LA PRIORITÉ EN MATIÈRE DE NÉGOCIATION SOCIALE

Proposition 1 – Reconnaître l'accord collectif comme une norme à part entière dans la Constitution.

La reconnaissance de l'accord collectif comme source constitutionnelle du droit du travail parachèvera l'évolution juridique réalisée par le

Conseil constitutionnel, notamment depuis sa décision du 29 avril 2004 sur la loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social. Ainsi, **la norme négociée, quelle que soit son niveau, sera pleinement reconnue comme une norme autonome en droit du travail.**

Proposition 2 – Faire de l'accord d'entreprise la norme de droit commun de fixation des règles générales des relations de travail dans le respect de l'ordre public social absolu.

L'accord d'entreprise¹³ pourra ainsi adapter aux besoins spécifiques de l'entreprise les règles issues du Code du travail et celles issues des conventions collectives de branche, sauf dans l'hypothèse où l'ordre public absolu s'oppose à ce qu'il soit dérogé à la loi (ou à la norme conventionnelle de branche, cf. tableau ci-dessous).

Pendant longtemps, le « principe de faveur »¹⁴, 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 le principe de faveur sans le supprimer totalement. 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 ceux de l'entreprise ne l'interdisent pas.

¹³ L'idée de négociation d'entreprise est ici entendue au sens large : elle concerne également le groupe et l'établissement.

¹⁴ 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. Cette notion est difficile à interpréter lorsque le débat porte sur l'équilibre à trouver entre avantages salariaux et maintien dans l'emploi notamment.

Il s'agit ainsi de **revoir profondément la hiérarchie des normes en droit du travail**. Ce n'est qu'à défaut d'accord d'entreprise que l'on devrait appliquer les accords de branche, d'une part, et, d'autre part, qu'à défaut d'accord de branche et d'accord d'entreprise que les textes du Code du travail (lois et règlements) devraient s'appliquer. Dans cette nouvelle perspective, l'accord d'entreprise deviendrait la norme de référence en droit du travail hors ordre public absolu : la loi et les accords de branche seraient supplétifs.

Cette proposition implique de définir avec précision, mais le plus restrictivement possible, les thèmes où il n'est pas possible de procéder par accord d'entreprise.

Le tableau ci-dessous, sans être exhaustif, présente quelques domaines où la négociation collective pourrait fixer les règles, l'accord de branche puis la loi n'étant que supplétifs.

¹⁵ Cette proposition a fait l'objet de nombreux débats au sein du groupe de travail. Toutefois, étant donné l'enjeu fort que représente le SMIC sur le marché de l'emploi, le groupe de travail a souhaité maintenir cette proposition.

¹⁶ Une telle démarche ne serait pas contraire aux conventions internationales, puisqu'à la différence du Contrat nouvelle embauche (CNE), le licenciement serait bien motivé et le juge pourrait contrôler le bien-fondé de la rupture du contrat de travail au regard du motif allégué. La Convention OIT n° 158 dispose qu'« un travailleur ne devra pas être licencié sans qu'il existe un motif valable de licenciement lié à l'aptitude ou à la conduite du travailleur ou fondé sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service ». C'est également le cas de l'article 24 de la Charte sociale européenne. Il devrait donc être possible de reprendre cette expression contenue dans les textes internationaux et laisser le soin à la négociation collective d'entreprise d'en préciser les cas de figure. Ainsi, les motifs actuels définis par la loi demeureraient mais seraient applicables de manière supplétive à défaut de précision contraire de la négociation collective.

¹⁷ La loi relative au dialogue social et à l'emploi (17 août 2015) comporte quelques avancées dans ce sens.

« Ordre public absolu » La négociation ne peut pas intervenir	« Ordre public social » et « Ordre public professionnel » La négociation peut intervenir pour fixer des règles plus favorables que celles applicables à défaut d'accord	Domaines où la négociation d'entreprise fixe les règles, l'accord de branche puis la loi ou le décret n'étant que supplétifs
Les domaines marqués par l'intérêt général ou encore par des exigences nées d'un contexte institutionnel : le pouvoir du juge ou de l'administration (Inspection du travail par exemple), l'existence d'un motif de licenciement et la nécessaire motivation de celui-ci. Les règles de représentativité des partenaires sociaux. Le principe d'une représentation élue du personnel au-delà d'un seuil et le lien avec les exigences de représentativité syndicale. Les domaines où sont en cause la dignité du salarié (harcèlement) ainsi que les droits fondamentaux du travailleur (y compris les exigences liées à l'égalité de traitement) et la protection de la santé et la sécurité de celui-ci.	Les domaines découlant d'exigences fondamentales du droit international ou du droit de l'Union européenne (durée maximale de travail par exemple). L'ordre public qualifié de professionnel, c'est-à-dire ce qui identifie la branche : les classifications professionnelles, les minimas conventionnels, la mutualisation. Le salaire minimum : il existe aujourd'hui des minimas conventionnels fixés au niveau des branches. Un salaire minimum pourrait ainsi être fixé par accords de branche¹⁵.	Le temps de travail : la loi du 20 août 2008 a introduit de la souplesse pour les entreprises. Certains thèmes pourraient encore être renvoyés à la négociation d'entreprise tels que : les majorations d'heures supplémentaires ; le travail de nuit ; le travail le dimanche, le recours au temps partiel etc. (dans le respect des durées maximales et des repos minimums tels que définis dans les textes internationaux et européens. La forme du contrat de travail : tout particulièrement en ce qui concerne le CDD. En effet, le droit européen pose un cadre en cas de recours aux CDD beaucoup moins restrictif que le cadre français. La négociation d'entreprise pourrait ainsi intervenir sur de nombreux points tels que les motifs de recours aux CDD, les durées maximales de contrat, délai de carence etc. Le motif de licenciement : la négociation collective d'entreprise pourrait fixer sa propre liste de motifs de rupture du contrat de travail (exemple : motif lié à la fin d'un projet) et poser des règles de procédures du licenciement spécifiques¹⁶ Les instances représentatives du personnel (IRP)¹⁷ : seuils, nombre d'élus, périmètre des IRP, etc.

Par exemple, dans le cas du licenciement, l'ordre public absolu exigerait l'existence d'un motif légitime ou encore d'une motivation dans la lettre de notification alors que l'accord d'entreprise pourrait définir par exemple un motif de rupture du contrat de travail non prévu et compatible avec l'ordre public absolu.

Les thèmes relevant de la négociation de branche seraient également définis dans un champ que l'on pourrait qualifier « d'ordre public professionnel ».

Il s'agit des classifications et, plus largement, de tout ce qui « solidifie » la collectivité des travailleurs, notamment la mutualisation au service de la solidarité : formation professionnelle, prévoyance, frais de santé.

Le niveau de salaire minimum pourrait également être déterminé par accord de branche : cette proposition a fait l'objet de nombreux débats au sein du groupe de travail. Toutefois, étant donné l'enjeu fort que représente le SMIC sur le marché de l'emploi, le groupe de travail a souhaité maintenir cette proposition. En 20 ans, le SMIC a ainsi augmenté de 28 % en France alors que le salaire net moyen a progressé de seulement 10 %. Selon de nombreuses études économiques, le niveau élevé du SMIC en France constitue une barrière à l'entrée pour de nombreuses personnes non qualifiées. Une fixation des salaires minimum au niveau des branches permettrait d'adapter le niveau des salaires au plus près des besoins des différents secteurs d'activité, comme le font déjà les branches avec les minima conventionnels. Permettre cette discussion au niveau des branches serait également de nature à redonner un enjeu de négociation fort aux branches que le groupe de travail propose de renforcer et de regrouper.

Les branches, et non le niveau national interprofessionnel, apparaissent ainsi comme **le cadre le plus pertinent pour traiter**

la question de la représentativité des salariés des TPE. C'est à ce niveau que pourraient être négociées la création d'instances spécifiques à partir de cinq salariés et/ou la mise en place de dispositions particulières aux TPE. Les branches pourraient également être appréhendées comme des « **prestataires de services** » pour les TPE/PME, qui n'ont souvent pas la possibilité de négocier.

AXE 2 – SIMPLIFIER ET AMÉLIORER LE DIALOGUE SOCIAL AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Proposition 3 – Permettre une meilleure formation et des déroulés de carrière plus satisfaisants pour les représentants syndicaux.

La qualité des interlocuteurs syndicaux et leur capacité à appréhender avec les bons outils les enjeux des négociations sont essentielles au bon déroulé du dialogue social. Dans un monde où la complexité des enjeux économiques et sociaux se renforce chaque jour et où les exigences normatives et procédurales sont très fortes, s'assurer du développement des compétences des représentants syndicaux est un impératif trop souvent négligé par les entreprises.

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 : un management de qualité et un souci de la communication et de l'information au sein de l'entreprise sont les garants d'un dialogue social de qualité.

C'est pourquoi nous proposons :

- **de renforcer le développement professionnel des représentants du personnel** en accompagnant la prise de fonction par une formation sur les dimensions stratégiques, économiques et juridiques autre que la « formation économique, sociale et syndicale » ;
- **d'abonder obligatoirement le compte personnel de formation** à l'issue de deux mandats consécutifs pour faciliter la reconversion ;
- **de limiter à deux mandats consécutifs** les mandats des représentants du personnel afin de permettre un renouvellement des instances, d'éviter le développement d'un syndicalisme d'appareil et de faciliter les déroulés de carrière¹⁸ ;
- **dans la même logique, de limiter le(s) mandat(s), par exemple à 50 % du temps de travail**, de sorte que l'élu puisse garder un pied dans la réalité de l'entreprise.

Proposition 4 – Renforcer la légitimité des représentants du personnel dans l'entreprise.

La loi relative au dialogue social promulguée le 17 août 2015 introduit quelques éléments pour renforcer la légitimité du dialogue social au sein des entreprises et notamment le rehaussement du

¹⁸ Les membres du groupe ont débattu cette proposition, qui, si elle évite le développement d'un syndicalisme d'appareil coupé de la réalité des entreprises, comporte le désavantage de perdre au bout de deux mandats les compétences acquises par les négociateurs alors même que le degré de technicité des négociations suppose une grande connaissance des dossiers.

seuil de 200 à 300 salariés pour le regroupement des délégués du personnel (DP), du comité d'entreprise (CE) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) au sein d'une délégation unique du personnel (les entreprises de plus de 300 salariés devront passer par un accord majoritaire pour faire ce regroupement). Elle rationalise également l'obligation de consultation et d'information du CE et les négociations obligatoires d'entreprise, ce qui constitue une avancée positive.

Afin de garantir la légitimité des représentants élus du personnel syndiqués ou non syndiqués et des délégués syndicaux¹⁹, deux propositions alternatives peuvent être formulées :

- **soit la suppression du monopole syndical de présentation des candidats au premier tour des élections professionnelles** : il n'y aurait dès lors plus qu'un seul tour ouvert à tous les salariés de l'entreprise²⁰ ;
- **soit l'instauration au premier tour des élections professionnelles d'un seuil minimal de participation** en dessous duquel il n'est pas possible de mesurer la représentativité des organisations syndicales dans l'entreprise. Ainsi, il pourrait être retenu que ce seuil minimal de votants soit de 20 %. Il paraît en effet important que les salariés manifestent leur désir d'avoir une représentation syndicale habilitée à négocier.

¹⁹ Tous les quatre ans, l'entreprise doit organiser des élections professionnelles pour élire les DP, la DUP ou le CE. Au premier tour, les syndicats ont le monopole de la présentation des listes de candidats et depuis la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, pour être représentative, une organisation doit avoir obtenu 10 % des suffrages au premier tour. Au second tour, les candidatures sont libres : tout salarié éligible peut se présenter sans avoir été désigné par un syndicat représentatif.

²⁰ Se pose alors la question du mode de calcul de l'audience : les 10 % de suffrages nécessaires pour être représentatif dans l'entreprise peuvent être calculés sur la base des résultats des candidats des seules listes syndicales ou sur la base des résultats de l'ensemble des candidats. Le calcul de la représentativité s'en trouverait donc complexifié.

Ces deux idées – suppression du monopole syndical au premier tour des élections professionnelles ou instauration d'un seuil minimal – sont donc alternatives dans la mesure où elles participent de la même idée d'amélioration de la légitimité des représentants élus du personnel syndiqués ou non syndiqués et des délégués syndicaux.

Pour contribuer à renforcer la légitimité du dialogue social dans l'entreprise, nous proposons également :

- d'**exiger des délégués syndicaux (DS) qu'ils soient élus**²¹ ;
- de **fusionner les instances de concertation en une seule instance** qui se substituerait intégralement aux DP, CE et CHSCT sans seuils d'effectif²². Une proposition alternative consisterait à **fusionner les instances de concertation et de négociation** ;
- en cas d'absence de délégués syndicaux, **d'ouvrir la possibilité de négocier avec le comité d'entreprise sur l'ensemble des thèmes sans validation par une commission de branche.**

Proposition 5 – Généraliser progressivement le principe de l'accord d'entreprise majoritaire.

Le caractère supplétif de l'accord de branche et surtout de la loi dans de nombreux domaines impliquera de revoir les conditions de validité des accords d'entreprise. Il conviendrait ainsi de sortir du système actuel (accord signé par des organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 30 % des suffrages exprimés aux dernières élections professionnelles, puis absence de droit d'opposition majoritaire), pour **s'orienter, dans un délai de trois ans, vers l'accord majoritaire**, et même vers un accord avec

²¹ Le délégué syndical est un représentant du personnel désigné par un syndicat représentatif dans l'entreprise. Contrairement aux délégués du personnel et aux membres du comité d'entreprise, il n'est pas élu.

²² Dans une entreprise de 50 à 299 salariés, l'employeur peut décider de mettre en place une délégation unique de représentation du personnel (DUP). Dans ce cas, les délégués du personnel assurent la délégation du personnel au comité d'entreprise.

une majorité renforcée dans certains domaines particuliers. Ainsi, l'accord d'entreprise devrait être conclu par des organisations ayant recueilli au moins 50 % des suffrages valablement exprimés lors des dernières élections des représentants du personnel.

Proposition 6 – Formuler un principe général de primauté de l'accord collectif sur le contrat de travail, sauf exception précisément définie par la loi.

Traditionnellement, en raison de l'autonomie de l'accord collectif et du contrat de travail, issue de l'article L. 2254-1 du Code du travail, l'accord collectif ne peut, sauf exceptions légalement prévues, modifier le contrat de travail. Cette règle est bien souvent un obstacle à certaines évolutions pourtant nécessaires à l'activité de l'entreprise et suppose des aménagements. Il faut donc repenser la relation entre l'accord collectif et le contrat de travail.

En conséquence, sauf disposition légale contraire, **l'accord collectif primerait sur le contrat de travail** et toute modification de l'accord collectif ne nécessiterait plus de recueillir l'accord du salarié, puisque la modification s'impose au salarié.

Cette question **pose celle des conséquences du refus du salarié en cas de modification d'un élément contractuel relatif à son contrat de travail, par suite d'une disposition conventionnelle.** Trois possibilités existent : considérer le refus du salarié comme une démission, considérer l'opposition du salarié comme un licenciement ou trouver une voie intermédiaire.

C'est cette troisième voie que nous proposons :

- soit l'accord modifie le contrat de travail du salarié et implique de ce fait **un licenciement pour cause réelle et sérieuse mais avec des indemnités de licenciement inférieures à celles dont**

le salarié aurait été en droit de bénéficier en cas de procédure de licenciement dans un contexte traditionnel ;

- **soit l'accord ne modifie pas le contrat de travail, dans ce cas il s'agit d'un licenciement pour faute sans indemnités.**

Proposition 7 – Ouvrir largement la possibilité de recourir au référendum auprès des salariés en cas de blocage de la négociation collective²³.

- **Etendre les référendums normatifs à tout accord qui serait plus favorable que les règles applicables à défaut d'accord ;**
- **Ouvrir cette possibilité avec la même restriction quant à son contenu et à défaut d'accord avec les organisations syndicales à un texte soumis à l'approbation des élus du personnel ;**
- **Poser un cadre à l'utilisation du référendum consultatif qui serait fixé par la négociation collective :** à défaut d'accord collectif, il serait par exemple utilisable une seule fois tous les quatre ans (durée du mandat des IRP), sur initiative de la direction ou des représentants élus ou syndicaux, à la majorité d'entre eux, sur la base des dernières propositions formulées durant une négociation ayant abouti à un blocage. Le référendum consultatif pourrait être mis en œuvre dans toutes les matières intéressant le droit du travail, y compris celles où l'accord collectif d'entreprise permet de déroger aux dispositions légales ou de branche. Il demeurerait purement consultatif.

Le référendum d'entreprise

Deux catégories de référendum existent aujourd'hui :

- *Le référendum normatif* : c'est celui qui existe en matière d'épargne salariale et de protection sociale complémentaire

²³ Cette proposition a déjà été formulée, par exemple en 2012 dans les propositions de l'ANDRH « Le DRH et les enjeux de la compétitivité ».

ou, encore, lorsqu'il s'agit de valider un accord conclu avec salarié mandaté en l'absence de délégué syndical.

- *Le référendum consultatif* : actuellement, le droit du travail ne le régle pas et le risque de délit d'entrave est réel.

Le référendum consultatif d'entreprise est une pratique qui se développe progressivement depuis une vingtaine d'années. A titre d'exemple, on peut citer :

- le référendum mené en septembre 2010 par Continental : la direction du groupe a ainsi décidé de consulter les 2 500 salariés de Midi-Pyrénées pour savoir s'ils acceptaient un plan d'austérité visant à réduire de 8 % les coûts de cette entité (renoncement à deux jours de RTT, gel des salaires pendant un an et réduction de l'intéressement) en échange d'une garantie d'emploi pendant cinq ans. Les salariés ont accepté à 53 % mais les syndicats n'ont pas donné suite à ces mesures. 80 % des employés ont voté, alors que la CFDT et la CGT, qui représentaient environ 60 % du personnel, avaient appelé au boycott²⁴ ;
- le référendum mené en novembre 2011 par General Motors à Strasbourg : ce référendum visait à consulter les 1 150 salariés d'une usine GM de Strasbourg pour savoir s'ils acceptaient la reprise de l'usine en échange de mesures d'austérité. Les salariés ont largement approuvé le plan de reprise de la nouvelle entité GM lors d'un référendum. Sur les 929 votants, plus de 70 % se sont prononcés pour le plan qui impliquait un gel des salaires sur deux ans et une renonciation à des RTT²⁵.

²⁴ *Le Monde*, « Les salariés de Continental à Toulouse votent sur une réduction salariale », 13 septembre 2010.

²⁵ *France Info*, « Les salariés de GM Strasbourg acceptent le plan de reprise », 2 novembre 2011.

Proposition 8 – Poser le principe de la présomption de conformité de tout accord collectif aux dispositions légales et aux principes généraux qui lui sont applicables.

Par plusieurs arrêts du 27 janvier 2015, la chambre sociale de la Cour de cassation a jugé que les différences de traitement entre catégories professionnelles opérées par voie de conventions ou d'accords collectifs, négociés et signés par des organisations syndicales représentatives, sont présumées justifiées.

L'esprit de cet arrêt pourrait être étendu à l'ensemble des thèmes abordés par des accords collectifs : il appartiendrait dès lors à celui qui en contesterait la légalité d'apporter la preuve de cette illégalité devant le juge. La charge de la preuve du caractère illicite d'une disposition conventionnelle reposerait ainsi sur le demandeur qui devrait démontrer cette illicéité.

AXE 3 – RECENTRER ET RENFORCER LE NIVEAU DES BRANCHES

Proposition 9 - Subordonner l'extension des accords de branche à une masse critique suffisante ou à une dynamique régulière de négociation.

Il est nécessaire d'accélérer d'une part le processus de réduction du nombre de branches engagé depuis quelques mois et d'autre part la fusion du champ d'application de certaines branches²⁶. Des outils existent déjà depuis la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, qui comprend un volet de représentativité patronale.

²⁶ Ainsi le rapport Poisson (*op.cit.*, 2009), qualifie de dynamique une activité conventionnelle de branche comportant des signatures d'accords sept années sur dix depuis la signature de la convention collective originelle et de moribonde ou présumée éteinte quand moins de trois années sur dix comportent au moins un accord.

Le ministre peut ainsi notamment refuser l'extension d'un accord, c'est-à-dire son application généralisée à toutes les entreprises de la branche, fusionner des champs conventionnels, en cas d'activité conventionnelle insuffisante ou de nombre d'entreprises membres d'une organisation patronale très faible.

Pour cela, il pourrait être intéressant d'apporter aussi davantage de souplesse dans la négociation et de **reconnaître des niveaux intermédiaires de négociation**. Cette souplesse pourrait favoriser les regroupements. Il est possible d'observer, en pratique, que ces négociations à des niveaux intermédiaires existent déjà lorsque, sur certains sujets spécifiques, les partenaires sociaux négocient au niveau de plusieurs branches (par ex., sur la création d'un OPCA commun à la chimie, au pétrole, à la plasturgie et à l'industrie pharmaceutique). Cette pratique permet de favoriser des regroupements voulus par les acteurs eux-mêmes plutôt qu'un modelage de la carte par les seuls pouvoirs publics. Il faut donc favoriser les regroupements par une alchimie entre des mesures incitatives et l'utilisation des prérogatives du ministre.

Proposition 10 – Poser en principe que les accords de branche ne sont conclus que pour une durée déterminée.

Le fait de prévoir que les accords de branche ne seront à l'avenir conclus que pour une durée déterminée devrait permettre de supprimer la négociation collective obligatoire périodique de branche. Cela devrait également permettre d'éviter l'application de textes très anciens jamais ou rarement réactualisés et favoriser une dynamique de négociation de branche et de regroupements pour l'entretenir. Il pourrait par ailleurs parfaitement être envisagé d'étudier l'application de ces règles au niveau de l'entreprise, à savoir, d'une part, un principe selon lequel les accords d'entreprise sont conclus pour une durée déterminée et, d'autre part, la suppression des hypothèses

de négociations obligatoires (notamment les négociations annuelles obligatoires²⁷). Une durée maximale pourrait être définie par décret (par exemple cinq ans).

AXE 4 – REDONNER TOUT SON SENS À LA NÉGOCIATION INTERPROFESSIONNELLE

Le groupe de travail réunit par l'Institut Montaigne n'a pas souhaité formuler de proposition sur le paritarisme mais juge que les clarifications à apporter concernant la négociation interprofessionnelle devraient prioritairement concerner les instances paritaires. L'importance du paritarisme justifierait **un large débat public organisé par une instance ad hoc permettant d'établir un diagnostic partagé**. A son issue, si la pleine autonomie des partenaires sociaux était retenue, l'État aurait à en tirer les conséquences. Si, au contraire, l'hypothèse était d'en faire des domaines d'intérêt général nécessitant un pilotage des pouvoirs publics, le rôle consultatif des partenaires sociaux devrait être défini avec précision. Un compromis est sans doute envisageable entre ces deux voies tranchées. L'essentiel est, dans l'immédiat, de sortir des ambiguïtés actuelles.

Proposition 11 – Retenir la règle de l'accord majoritaire au niveau des accords nationaux interprofessionnels.

Cette règle permettrait de réduire le nombre d'ANI qui ne sont bien souvent qu'une forme de consensus *a minima* sur l'existant, ne

²⁷ Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur doit, tous les ans, convoquer les délégués syndicaux pour négocier sur de nombreux domaines tels que les salaires, la durée effective, les conditions d'accès à l'emploi des travailleurs handicapés, les objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes dans l'entreprise etc.

permettant pas d'impulser les réformes structurelles nécessaires. En conséquence, les accords nationaux interprofessionnels devront être signés, du côté salarial, par des organisations syndicales de salariés représentatives à ce niveau de négociation et qui, ensemble, représenteraient au moins 50 % des suffrages valablement exprimés lors de la dernière mesure de l'audience.

Proposition 12 – Définir dans les textes des règles procédurales plus précises et de nature à rendre la négociation entre les partenaires sociaux plus loyale et efficace.

Au fil des ans, les rencontres entre syndicats et patronat se sont figées dans un rituel sclérosé : toujours au siège du Medef, à partir du seul texte patronal modifié au fil de l'eau - voire au dernier moment -, avec l'alternance entre séances plénières et rencontres bilatérales ponctuées, de part et d'autre, par des déclarations publiques peu claires... Un consensus paraît aujourd'hui exister pour réviser ces règles routinières. Là n'est pas l'essentiel, mais la modernisation du dialogue social passe aussi par la rénovation des méthodes de travail des confédérations syndicales et patronales.

Pour assurer la transparence et l'équité des discussions, de nouvelles règles devraient être instaurées, comme par exemple un lieu neutre de discussion, l'examen de l'ensemble des projets présentés, des délais suffisants d'envoi des documents (pour éviter la remise sur table), la clarification du recours aux entretiens bilatéraux avant et pendant la négociation, les conditions de prises de parole publiques pendant les discussions... **Plutôt que de fixer par avance ces règles, la loi poserait le principe selon lequel les négociateurs doivent s'accorder auparavant sur les éléments de méthode de la négociation en dressant la liste de ceux-ci.**

Dans la mesure où les accords nationaux interprofessionnels sont générateurs d'obligations nouvelles pour les entreprises, les négociations ne devraient s'engager qu'à l'issue d'une large consultation des différentes composantes des trois organisations patronales. Dans cette perspective, une étude d'impact serait utile pour apprécier les effets attendus du projet patronal.

II - PROPOSITIONS POUR RECONSTRUIRE LA NÉGOCIATION SOCIALE

REMERCIEMENTS

L'institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution à ce travail. Les propos présentés dans le présent rapport n'engagent ni les personnes citées ni les institutions qu'elles représentent.

Les membres du groupe de travail

- **Gérard Adam**, professeur émérite au CNAM, co-président du groupe de travail
- **François Béharel**, président du groupe Randstad France, membre du conseil d'administration du groupe Randstad holding, co-président du groupe de travail
- **Eric Aubry**, ancien conseiller social du Premier ministre François Fillon
- **Pierre Cahuc**, professeur d'économie à l'Ecole polytechnique et chercheur au CREST
- **Yannick Faure**, chargé de cours à l'Université Paris 1, co-rapporteur du groupe de travail
- **Sylvie Grandjean**, directrice des ressources humaines, REDEX SA
- **Gwennhaël François**, avocat, Cabinet Barthélémy avocats, co-rapporteur du groupe de travail
- **René Lasserre**, professeur des universités, directeur du Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne (CIRAC)
- **Bertrand Martinot**, ancien délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle
- **Franck Morel**, avocat associé, Cabinet Barthélémy avocats, ancien conseiller de plusieurs ministres du Travail

Les personnes auditionnées et contributeurs

- **Jean Agulhon**, directeur des ressources humaines, Renault France
- **Jacques Barthélémy**, avocat consultant en droit social, ancien professeur associé à la faculté de Montpellier, fondateur en 1965 du cabinet éponyme
- **Emmanuelle Barbara**, managing Partner August & Debouzy, membre du comité directeur de l'Institut Montaigne
- **Jacques Creyssel**, délégué général, Fédération des entreprises du commerce et de la distribution, ancien directeur général du Medef
- **Marie-Noëlle Lopez**, directrice, Planet Labor
- **Jean Pelin**, directeur général et Laurent Sellès, directeur Affaires sociales, emploi, formation, Union des industries chimiques
- **Alexandre Saubot**, président de l'Union des industries et métiers de la métallurgie
- **Jean-Charles Simon**, fondateur, Facta Media, ancien directeur général délégué du Medef
- **Jean-Dominique Simonpoli**, fondateur et directeur général de l'association Dialogues

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- *Politique du logement : faire sauter les verrous* – Rapport, juillet 2015
- *Faire du bien vieillir un projet de société* – Rapport, juin 2015
- *Dépense publique : le temps de l'action* – Rapport, mai 2015
- *Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes* – Etude, mai 2015
- *Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique* – Rapport, avril 2015
- *Université : pour une nouvelle ambition* – Etude, avril 2015
- *Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français* – Rapport, février 2015
- *Marché du travail, la grande fracture* – Etude, janvier 2015
- *Concilier démocratie et efficacité économique : l'exemple mutualiste* – Rapport, décembre 2014
- *Business schools : rester des champions dans la compétition internationale* – Etude, décembre 2014
- *L'efficacité des politiques publiques*, Document de travail, infographie – novembre 2014
- *Réforme de la formation professionnelle: entre avancées, occasions manquées et pari financier* – Note, octobre 2014
- *Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français*, en partenariat avec l'Association Fondamental – Etude, octobre 2014
- *Temps de travail : mettre fin aux blocages*, Rapport, octobre 2014

- *10 ans de politiques de promotion de la diversité : quel bilan ?* – Rapport, septembre 2014
- *Et la confiance, bordel ?* Editions Eyrolles, août 2014 (en partenariat avec le réseau Financi'Elles)
- *Pour une véritable politique publique du renseignement* – Etude, juillet 2014
- *Gaz de schiste : comment avancer ?* – Rapport, juillet 2014
- *Rester leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France* – Rapport, juin 2014
- *Passion française : les voix des cités*, Gilles Kepel, Gallimard, avril 2014
- *Emploi : le temps des (vraies) réformes : propositions pour la conférence sociale* – Note, juillet 2014
- *Alléger le coût du travail pour augmenter l'emploi : les clefs de la réussite* – Etude, mars 2014
- *1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ?*, Document de travail, février 2014
- *Comment renforcer l'Europe politique* – Note, janvier 2014
- *Une nouvelle ambition pour l'apprentissage : 10 propositions concrètes* – Note, janvier 2014
- *Pour une fonction publique audacieuse et « Business Friendly »* – Rapport, janvier 2014
- *Mettre la fiscalité au service de la croissance* – Rapport, décembre 2013
- *Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi* – Rapport, septembre 2013
- *Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse* – Rapport, septembre 2013

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :

www.institutmontaigne.org

INSTITUT
MONTAIGNE

A. T. Kearney
Aegis Media France
Air France-KLM
Airbus Group
Allen & Overy
Allianz
Alvarez & Marsal France
Archery Strategy Consulting
Archimed
Ardian
Areva
Association Passerelle
August & Debouzy Avocats
AXA
Baker & McKenzie
Bearing Point
BNI France et Belgique
BNP Paribas
Bolloré
Bouygues
Caisse des Dépôts
Capgemini
Carbonnier Lamaze Rasle & Associés
Carrefour
CGI France
Cisco
CNP Assurances
Compagnie Financière Edmond de Rothschild
Crédit Agricole
Cremonini France
Davis Polk & Wardwell
De Pardiou Brocas Maffei & Leygonie
Development Institute International
EDF
Engie
Equancy
Eurazeo
Eurostar International
Générale de Santé
Gras Savoye
Groupama
Groupe BPCE
Groupe M6
Groupe Obea
Henner
HSBC France
IBM
International SOS
Ionis Education Group
ISRP
Jalma
Jeantet & Associés
KPMG
Kurt Salmon

INSTITUT MONTAIGNE



La Banque Postale
Laboratoires Servier
Lazard Frères
Linedata Services
LIR - Les Entreprises internationales de recherche
LVMH
MACSF
Malakoff Mederic
Mazars
McKinsey & Company
Média Participations
Mercer
Microsoft France
Ngo Cohen Amir-Aslani & Associates
Numericable - SFR
PAI Partners
Pierre & Vacances
PriceWaterhouseCoopers
Radiall
Raise
Rallye - Casino
Randstad
RATP
Redex
Rexel
Ricol Lasteyrie Corporate Finance
Roche
Roland Berger Strategy
Rothschild & Cie Banque
RBS France
Sanofi Aventis
Santclair
Schneider Electric SA
SIA Partners
Siaci Saint Honoré
SNCF
SNCF Réseau
Sodexo
Sorin Group
Stallergènes
Suez Environnement
Tecnec Participations
The Boston Consulting Group
Tilder
Total
Michel Tudel & Associés
Vallourec
Vedici
Veolia
Vinci
Vivendi
Voyageurs du Monde
Wendel
WordAppeal

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

Imprimé en France
Dépôt légal : septembre 2015
ISSN : 1771-6756
Achevé d'imprimer en septembre 2015

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT

Henri de Castries Président-directeur général, AXA

David Azéma Chairman Global Infrastructure Group, Bank of America Merrill Lynch

Emmanuelle Barbara Managing partner, August & Debouzy

Marguerite Bérard-Andrieu Directrice générale adjointe en charge de la Stratégie, groupe BPCE

Nicolas Baverez Avocat, Gibson Dunn & Crutcher

Mireille Faugère Conseiller Maître, Cour des comptes

Christian Forestier Administrateur général, CNAM

Marwan Lahoud Directeur général délégué, Airbus Group

Natalie Rastoin Directrice générale, Ogilvy France

René Ricol Associé fondateur, Ricol Lasteyrie Corporate Finance

Jean-Dominique Senard Président, Michelin

Arnaud Vaissié Co-fondateur et Président directeur général, International SOS

Philippe Wahl Président-directeur général, Groupe La Poste

Lionel Zinsou Président, PAI Partners

PRÉSIDENTS D'HONNEUR

Claude Bébéar Fondateur et Président d'honneur, AXA

Bernard de la Rochefoucauld Président, les Parcs et Jardins de France

CONSEIL D'ORIENTATION

PRÉSIDENT

Ezra Suleiman Professeur, Université de Princeton

Benoît d'Angelin Président, Ondra Partners

Frank Bournois Directeur général, ESCP Europe

Pierre Cahuc Professeur d'économie, Ecole Polytechnique

Loraine Donnedieu de Vabres Avocate, associée gérante, Jeantet et Associés

Pierre Godé ancien Vice Président, Groupe LVMH

Michel Godet Professeur, Cnam

Françoise Holder Administratrice, Groupe Holder

Philippe Josse Conseiller d'État

Marianne Laigneau Directrice des ressources humaines, groupe EDF

Sophie Pedder Chef du Bureau de Paris, *The Economist*

Hélène Rey Professeur d'économie, *London Business School*



Sauver le dialogue social

Priorité à la négociation d'entreprise

Dominé par un Etat législateur omniprésent, le modèle français de dialogue social laisse la portion congrue aux partenaires sociaux et multiplie les échelons de négociation sans parvenir à ménager un rôle clair à l'accord d'entreprise. Les impasses actuelles de la négociation interprofessionnelle en témoignent : la modernisation imposée par le haut ne fonctionne pas.

Il est désormais nécessaire de repenser en profondeur le fonctionnement de ce modèle, en se fixant trois priorités : placer l'accord d'entreprise au cœur des relations de travail, rééquilibrer et réorganiser les différents niveaux normatifs et rénover la représentativité des salariés.

Ce rapport propose de mettre en œuvre de nouveaux principes et méthodes ménageant une vraie place à l'accord collectif, en particulier au sein de l'entreprise, pour permettre un dialogue social plus représentatif et plus fort, au service de la compétitivité et de l'emploi.