

Accords collectifs et travail

Vers une économie de la confiance

Pour l'Institut de l'entreprise, l'entreprise est le mode d'organisation naturelle et efficace de l'économie. A ce titre, la question des relations sociales fait régulièrement l'objet de publications¹.

Les travaux de l'Institut de l'entreprise observent que le dialogue social est un levier de la capacité d'adaptation des entreprises à un environnement en mutation constante et accélérée. A ce titre, il doit être envisagé à partir de l'entreprise. En conséquence, l'accord collectif, conclu au plus près du terrain (groupe, entreprise, établissement, business unit, communauté de travail, branche le cas échéant) devrait, par principe, primer la loi – sous réserve de dispositions d'ordre public².

Cette proposition peut sembler irréaliste au regard de la qualité de nos relations sociales. L'Institut de l'entreprise croit au contraire que c'est en décentralisant la négociation collective que celle-ci recouvrera l'importance stratégique qui doit être la sienne.

1. FINALITE ET ENJEUX DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE EN FRANCE.

Le monde change, le travail change... mais notre système de relations sociales, fondé sur des postulats qui ont vécu, **bride** les capacités d'adaptation des entreprises à ces mutations. Or, cette **capacité d'adaptation est une source essentielle de compétitivité** dans un monde de plus en plus incertain, où le rythme des évolutions s'est considérablement amplifié.

Les assouplissements adoptés au cours des deux dernières décennies sont des « dérogations » au principe qui reste celui de la domination du droit réglementaire. Peut-être est-ce la raison pour laquelle ces dispositifs, appelés de leurs vœux par une grande partie des acteurs, n'ont pas remporté le succès escompté. Ces modifications, qui manifestent le besoin d'autonomie des acteurs économiques, préparent les esprits à une réforme systémique.

¹ Voir not. « Dialogue social, l'âge de raison », Sociétal n°79, 2013 ; « Faire du dialogue social un levier de performance », Institut de l'entreprise, mars 2013 ; « L'ANI et après », E. Barbara, in Sociétal 2014 ; « Le dialogue social entre le contrat et la loi », J.-L. Placet, in Sociétal 2015.

² En ce sens, les souhaits d'évolution des relations sociales formulés par l'Institut de l'entreprise rejoignent, pour l'essentiel, les propositions du rapport de MM. Barthélémy et Cette « Refonder le droit social. Mieux concilier protection du travailleur et efficacité économique », éd. 2013.

Il est grand temps de changer de paradigme et de considérer que c'est au plus près du terrain que doivent être déterminées les règles qui s'y appliquent en matière de droit du travail.

L'entreprise change, le travail et les relations sociales également.

L'entreprise n'est plus une organisation pyramidale, hiérarchisée, constituée de collaborateurs aux fonctions stables et circonscrites, aux niveaux de conception et d'exécution définis et séparés et au sein de laquelle l'information était rare et sa transmission coûteuse.

L'entreprise d'aujourd'hui est plane, globale, décentralisée et soumise à une concurrence internationale exacerbée. Elle est constituée de collaborateurs dont le travail implique davantage d'autonomie, d'adaptation et de contenu cognitif. L'information y circule massivement et instantanément.

Les attentes des entreprises et de leurs collaborateurs vis-à-vis de la négociation collective ont changé : l'application de normes générales est inopérante et inefficace pour des entreprises qui fonctionnent en réseau. Contraintes d'innover et de se différencier, les entreprises ont un besoin d'adaptation accrue des règles qui leur sont applicables.

En outre, les relations sociales sont soumises à des pressions croissantes d'ordre managérial et technologiques, liées aux évolutions des *business models* et des modes de vie. Ces pressions se manifestent par une mutation des modalités actuelles du dialogue social (érosion de l'engagement syndical, augmentation du statut cadre), la nécessité d'en renforcer l'attractivité et un besoin de susciter l'adhésion des salariés.

Dans le même temps, les formes de travail se diversifient et la part du travail indépendant croît.

a) La finalité de la négociation collective : être un levier de la performance des entreprises

Le dialogue social, tel que défini par l'Institut de l'entreprise, doit être entendu au sens large, comme un **mode de transmission de l'information et d'organisation du groupe social** qu'est l'entreprise. **Multiforme**, il passe nécessairement par des canaux variés, formels et informels, et par la qualité et la richesse des relations entre collaborateurs.

Le dialogue social répond à l'objectif de **performance de l'entreprise**, celle-ci étant entendue comme une **réussite globale**, comprenant les dimensions actionnariale, sociale et environnementale.

Le dialogue social doit être considéré comme un facteur à la fois d'efficacité et de réduction du risque social. Non un dialogue binaire et souvent conflictuel mais un échange entre tous pour répondre à des besoins communs :

- mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'un projet collectif ;
- permettre l'adaptation de l'entreprise à son environnement et anticiper l'avenir ;
- gérer les conflits.

Ainsi définie, la **négociation collective ne peut être organisée qu'au plus près de la communauté de travail et de ses membres.**

b) Le principal enjeu de la négociation collective « au plus près du terrain » : restaurer la confiance

Passer d'un droit réglementaire à un droit conventionnel suppose de relever d'importants défis.

- La **sécurité juridique**. Le droit conventionnel est plus sécurisant car plus adapté à la réalité de l'entreprise, mieux connu et approprié par ceux qui s'y soumettent, plus stable. Encore faut-il qu'il soit de qualité. Cette exigence forte pose notamment la question de l'expertise technique des rédacteurs.
- **L'équité des règles contractuelles**. Nombreux sont ceux qui admettent aujourd'hui que la loi et le règlement ne protègent pas mieux les intérêts des salariés que le contrat, surtout lorsque ce « droit » est devenu illisible. Reste qu'on ne saurait ignorer totalement le caractère déséquilibré de certaines relations contractuelles.
- Déterminer avec circonspection et retenue le contenu des dispositions d'**ordre public** qui s'imposent et les rédiger avec un soin extrême³.

Ces trois défis mettent en perspective le rôle du **juge**, en aval de la négociation, qu'il s'agisse de l'impératif de sécurité juridique (stabilité et lisibilité des règles), du contrôle de l'équilibre du contrat ou du respect de l'ordre public.

- La capacité des acteurs à « **jouer le jeu** » de la négociation, qu'il s'agisse des négociateurs, des partenaires sociaux, du législateur, du juge, des experts et de l'administration⁴.

Pour l'Institut de l'entreprise, ce dernier enjeu est majeur. Le **rétablissement de la confiance est directement lié au basculement vers le contrat**.

Le diagnostic est largement partagé : la mauvaise qualité des relations sociales en France s'explique notamment par l'interventionnisme (spontané ou requis) de l'Etat, qui lui-même trouve son origine dans des facteurs historiques et culturels.

Or, pour mettre fin à ce climat de défiance et changer les réflexes, il convient de mettre les acteurs en capacité de négocier et de les rendre maîtres du processus.

³ Cette question de la légistique est majeure : faire un droit de « qualité » (i.e. un droit conçu en faisant en sorte d'adopter le point de vue du sujet de droit) est un art mal maîtrisé.

⁴ Voir, « *Les relations collectives du travail : « La carte et le territoire »* », J.-D. Combrexelle, Droit social, mars 2013, p.239-240.

Prendre au sérieux le dialogue social : ce que peut faire l'entreprise

Faire du dialogue social un levier de performance suppose que l'entreprise s'organise pour le dynamiser.

Convaincues que la « triple participation » aux résultats, au capital et aux organes de gouvernance a des effets bénéfiques sur le climat social, certaines grandes entreprises n'ont pas attendu l'ANI du 11 janvier 2013 pour mettre en œuvre des dispositifs d'ouverture de la gouvernance de l'entreprise aux représentants des salariés ou d'amélioration de la qualité de la communication vis-à-vis des représentants du personnel, comme en témoigne un rapport de l'Institut de l'entreprise paru en 2013⁵.

Ce même rapport formulait des propositions permettant d'aller au-delà des dispositions de l'ANI telles que le renforcement de l'implication des dirigeants dans le dialogue social ou l'accroissement de la capacité d'action des managers intermédiaires en termes de dialogue social, avec l'appui des directions des ressources humaines.

Ces mesures s'implémenteraient plus spontanément dans un contexte où la négociation collective deviendrait un enjeu stratégique.

Ce changement de paradigme posé, les réponses aux questions suivantes en découlent naturellement.

2. FAUT-IL MODIFIER LE CHAMP DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE ?

L'entreprise doit pouvoir s'adapter rapidement et naturellement aux mutations constantes de son environnement (économique, social, environnemental), à l'émergence de sujets nouveaux, à la diversification des acteurs, à la multiplication des crises aux plus fortes répercussions. La négociation collective devra prendre en compte des périmètres, des formes et des contenus différents et atypiques au regard de ce qu'ils sont aujourd'hui.

a) Les champs de la négociation collective.

Donner une place prépondérante au contrat permettrait aux acteurs d'investir des champs nouveaux, en phase avec leurs besoins et au regard de leur projet collectif.

Par des accords de méthode, les partenaires sociaux pourraient définir les thèmes et organiser les calendriers.

b) La négociation interprofessionnelle.

C'est sans doute à ce niveau que le bouleversement serait le plus important. Les partenaires sociaux pourraient se saisir de sujets transversaux (diversité, formation par exemple) et proposer des orientations pour les négociations aux niveaux inférieurs.

⁵ « Dialogue social : l'âge de raison. Faire du dialogue social un levier de performance » sous la présidence de J. Gounon, PDG d'Eurotunnel, Institut de l'entreprise, mars 2013

La négociation interprofessionnelle en crise

L'échec des dernières négociations témoigne des difficultés, pour les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel, d'engager des réformes profondes. Ces réticences sont particulièrement fortes en France. L'expérience des pays voisins montre que lorsqu'il s'agit de mener des réformes d'ampleur (réformes structurelles prises dans le cadre des politiques d'assainissement budgétaire et de redressement économique), les gouvernements ont souvent agi vite et sans le concours des partenaires sociaux⁶.

Par ailleurs, les corps intermédiaires sont fortement concurrencés par l'émergence de mouvements spontanés (Pigeons, Bonnets rouges, etc.) qui portent leurs revendications directement devant les autorités publiques. Le phénomène, plus complexe qu'il n'y paraît, révèle un fort besoin d'autonomie et de reconnaissance des acteurs de terrain.

c) La branche.

La négociation au niveau des branches, sous réserve d'une rationalisation de leur nombre, jouerait un rôle supplétif, notamment en cas de carence du tissu contractuel dans les PME/TPE.

Certains sujets pourraient rester de sa compétence (classifications, salaires minimum, formation, prévoyance).

d) L'accord majoritaire.

Dans cette logique « *bottom – up* », la condition de majorité est essentielle. Il importe, tant pour des raisons d'acceptabilité que de sécurité juridique, que l'accord recueille un large assentiment – même si, en pratique, exiger une majorité renforcée pourrait parfois rendre plus difficile la signature d'accords.

e) Le contrat de travail.

Responsabiliser les partenaires sociaux et susciter leur implication supposent que l'accord né de la négociation s'impose à la loi, mais également, à l'acte individuel. Les impératifs de sécurité juridique, de protection du salarié, d'équité interne et de performance des entreprises exigent que le contrat de travail plie devant l'accord collectif.

f) Les petites et moyennes entreprises.

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, ont intérêt à pouvoir nouer des négociations collectives de qualité. Les modes alternatifs (négociation avec le comité d'entreprise ou les délégués du personnel, référendum), seraient autant d'outils à disposition des petites entreprises pour faciliter la détermination des règles qui leur seront applicables.

Par ailleurs, nombre d'entreprises dites « grandes », présumées mieux organisées et outillées pour négocier efficacement, sont en réalité souvent composées de petites unités. L'expérience de ces groupes montre que les acteurs locaux sont parfaitement à même d'organiser leur collectif de travail.

⁶ « *Sortir de la crise : les enseignements de nos voisins européens* », note de l'Institut de l'entreprise, juin 2015.

3. FAIRE EVOLUER LES CONDITIONS DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE.

a) Une négociation menée au plus près du terrain suppose une plus grande implication des acteurs au niveau considéré.

A l'évidence, celle-ci est faible aujourd'hui. Or, on peut émettre l'hypothèse que cet état de fait s'explique par le déficit d'enjeu dans les négociations telles que pratiquées aujourd'hui et par la déresponsabilisation qui en résulte.

Le changement de paradigme est de nature à modifier la donne. Si c'est au niveau de l'entreprise que se décidaient les règles d'organisation du travail, l'enjeu de la négociation serait d'une autre portée. D'obligation formelle, d'espace de revendication ou de mission de « professionnel de la négociation », la conduite du dialogue social deviendrait stratégique pour la vie de l'ensemble des acteurs.

Les dirigeants ne pourraient plus s'en désintéresser et, au contraire, auraient avantage à s'y plonger. Les salariés pourraient être davantage incités à s'impliquer dans la définition de règles sur laquelle ils ont en partie la main. En d'autres termes, donner aux acteurs la maîtrise du processus devrait conduire à **renforcer l'attractivité de la négociation et l'implication des acteurs**.

b) L'accompagnement.

L'envie et l'engagement importent mais ne suffisent pas. **L'expertise** est également nécessaire. A l'évidence, des efforts de formation, de reconnaissance de l'engagement et de valorisation des parcours de délégué syndical ou de représentant du personnel devraient être réalisés.

Au demeurant, si la négociation collective devient un enjeu stratégique, les entreprises auraient avantage à pouvoir négocier avec des interlocuteurs compétents et éclairés. Elles seraient davantage enclines à valoriser les parcours tant des dirigeants que des salariés et à déployer des outils internes de soutien à la négociation.

Le rôle de **l'Etat et/ou des branches** pour accompagner les entreprises, notamment les petites, serait fondamental. Ils pourraient s'appuyer sur les possibilités qu'offre le **développement du numérique** pour mettre en place des dispositifs d'accompagnement permettant tant de **conforter les acteurs** dans leur démarche que **d'améliorer la qualité de la négociation** (via des plateformes collaboratives, par exemple).

Un « institut du dialogue social » pourrait être créé – sous la double tutelle des ministères du travail et de l'économie, financé par les fonds de la formation professionnelle (part syndicale et patronale). Sa mission serait de proposer des formations facilitant la montée en compétences des négociateurs (techniques de dialogue social et performance de l'entreprise), de recenser les innovations sociales et de jouer un rôle de médiateur. Là encore, le déploiement de solutions numériques permettrait d'optimiser la qualité des formations et la fluidité des échanges à moindre coût (Mooc, réseaux sociaux).

c) Contrôle.

L'objectif de **sécurité juridique** ne serait atteint qu'à condition que les accords soient respectés.

Un accord majoritaire ou à majorité qualifiée pourrait, sous réserve de respect des dispositions d'ordre public, lier le juge.

Un dispositif de **rescrit** pourrait être mis en place. Là encore, le développement du numérique permet d'imaginer des procédures plus individualisées et rapides qu'elles ne le sont aujourd'hui.

Il importe de souligner **qu'assortir l'obligation de négocier d'une sanction** (pénalité financière, par exemple) est **contreproductif** : contraindre la négociation contribue à faire de la négociation collective un théâtre d'ombres.

EN CONCLUSION

L'Institut de l'entreprise est favorable à ce que le système de relations sociales soit pensé **à partir de l'entreprise**.

Dès lors, les acteurs pourraient, au plus près du terrain, définir les normes qui, sous réserve d'un ordre public lisible, leur permettraient d'adapter l'entreprise aux mutations de son environnement.

L'Institut de l'entreprise fait le pari que ce changement de paradigme inscrirait la négociation collective dans une **dynamique** à même de redonner envie aux acteurs de s'impliquer dans la détermination d'un projet collectif, accompagnés et soutenus par des institutions dont le rôle serait de favoriser l'exercice d'une plus grande liberté contractuelle.

* *

*