



Comité **D**irecteur **F**édéral

Des 24 & 25 septembre 2015

à Aix-les-Bains

Dialogue social : état des lieux et perspectives

I. Objet des débats

Ce débat doit permettre de :

- Partager et compléter le diagnostic en ce qui concerne l'état du dialogue social, au sein de nos branches, entreprises et territoires, sans oublier les TPE-PME ;
- Echanger sur le contenu du plan d'action à mettre en œuvre, en particulier suite à la promulgation de la loi Rebsamen et dans le cadre des rassemblements à organiser en lien avec la démarche confédérale, en distinguant les besoins d'apports et de soutien de la fédération vis-à-vis des syndicats, et d'accompagnement à la négociation des équipes syndicales ;
- Enrichir nos revendications en matière d'amélioration du dialogue social dans les branches et entreprises, en tenant compte des spécificités de chacune.

II. Les définitions et les formes de dialogue social

1/ LES DEFINITIONS DU DIALOGUE SOCIAL

Plusieurs définitions du dialogue social sont communément admises :

- Ainsi, selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), « *le dialogue social inclut toutes les formes de négociations, de consultations et d'échanges d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des sujets d'intérêt commun* ».

- p. 1/19 -

CDF des 24 & 25 septembre 2015
A Aix-les-Bains
Note point 6
Rapporteur Catherine PINCHAUT

- Dans le droit français, il représente notamment « *le dialogue entre les partenaires sociaux : gouvernement, patronat et salariat.* »
- Dans le droit du travail, il a trait aux conventions collectives et aux négociations de branche, aux Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI) et aux négociations d'entreprise.
- Dans l'entreprise cohabitent les deux principaux canaux de dialogue social : le canal de la négociation collective et celui de l'information/consultation au travers des différentes institutions représentatives du personnel (IRP). Le niveau de l'entreprise revêt un caractère singulier lorsque l'on veut parler de dialogue social : aux côtés des partenaires sociaux (représentants des salariés et de la direction), se trouve les premiers bénéficiaires d'un dialogue social de qualité, à savoir les salariés eux-mêmes. Leur place et les modalités de leur association se trouvent alors posées.

D'autres niveaux viennent compléter le panorama : le dialogue social territorial, le dialogue social européen, le dialogue social mondial, et le dialogue social de filières. Ces types de dialogue social pourront faire l'objet de débats de CDF ultérieurement.

2/ LES FORMES DU DIALOGUE SOCIAL

Elles sont de différents ordres. Il s'agit pour l'essentiel d'approches formelles et institutionnalisées, bipartites ou tripartites, d'entreprises, sectorielles ou intersectorielles, nationales ou supranationales. Trop souvent cantonnée à des dimensions classiques et formelles, **la CFDT milite pour une acceptation large du dialogue social**, du local ou global, intégrant les dimensions économiques, stratégiques et sociales, qui soit utile aux salariés et dans lequel les militants prennent toute leur place.

L'information : c'est le premier niveau du dialogue social, l'une des bases fondamentales. Le caractère des informations échangées, leur qualité et leur fréquence sont alors essentiels.

La consultation : il s'agit d'un deuxième niveau, dans lequel un avis est recueilli en vue d'une décision. Il traduit un degré supplémentaire d'engagement des parties prenantes. Les sujets de consultation des instances représentatives du personnel sont strictement définis par le Code du Travail. L'ANI sur la sécurisation de l'emploi a par exemple introduit celle sur les orientations stratégiques en amont des décisions. Le Loi Rebsamen a quant à elle regroupé les 17 obligations d'information/consultation en 3 grandes consultations annuelles.

Dans un autre domaine, on trouvera la notion de consultation des salariés qui suggère la mise en place de référendum.

Ces deux formes renvoient aux modalités de fonctionnement des IRP dans l'entreprise.

La négociation : c'est une des formes les plus répandues, avec des figures parfois imposées sur des thématiques précises (NAO, GPEC, qualifications/classifications...). Elle vise la conclusion d'un accord, sans forcément le rechercher à tout prix, en bâtissant un compromis à partir d'intérêts parfois divergents, sur la base de concessions mutuelles des parties prenantes.

Initialement réservée aux DS, elle a depuis été ouverte aux élus et aux mandatés avec la Loi Fillon de 2004. Ces processus « atypiques » de négociations collectives viennent en complément voire en concurrence des formes de négociation classiques avec DS.

La concertation : elle consiste à recueillir les points de vue des diverses parties impliquées afin de préparer une éventuelle décision. Elle a pris une place à part entière en amont des réformes législatives touchant au travail, avec la Loi Larcher et la Loi de 2008. Cette concertation devait être inscrite dans la constitution et a fait l'objet d'un projet de loi en mars 2013 mais cette révision a par la suite été ajournée. **La CFDT lors de son congrès confédéral de Marseille a confirmé le maintien de sa demande de voir inscrits dans la Constitution le rôle des partenaires sociaux.**

Mise en œuvre suite à l'échec des négociations sur le dialogue social, la concertation avec les partenaires sociaux ne l'a pas été pour la Loi Macron et a donné lieu à un passage en force avec le 49-3, sur des thèmes qui intéressent pourtant l'emploi et le champ des relations sociales (AME, travail dominical...).

En entreprise, la concertation participe de processus plus informels, que l'on peut nommer le « dialogue social relationnel », « de terrain » ou « de proximité ». En général assez peu énoncée spontanément lorsque l'on évoque les modalités du dialogue social, la concertation fait écho à une conception du dialogue social chère à la CFDT, à savoir le droit d'expression des salariés traduit notamment dans les Lois Auroux de 1982 sur les conditions de travail et revisité dans l'ANI sur la Qualité de Vie au Travail de Juin 2013.

Aux côtés de ces formes traditionnelles du dialogue social, on peut ajouter la **médiation**. Elle est mobilisée dans les cas complexes et les situations conflictuelles, par l'intervention d'un tiers extérieur afin de rechercher une voie de sortie voire un accord formalisé entre les parties. Appréhendée de manière encore plus large, elle se conçoit comme l'intervention d'un acteur extérieur dans le processus de négociation ou de régulation du dialogue social.

Il en est ainsi des Commissions Mixtes Paritaires (CMP) de Branche qui font appel à l'intervention d'un représentant du Ministère du Travail.

La Loi Rebsamen introduit également cette notion de médiation avec la mise en place des CPRI (Commissions Paritaires Régionales Interprofessionnelles).

Enfin, dernière modalité intégrée dans l'ANI sur la sécurisation de l'emploi, puis la LSE : **la présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration** des grandes entreprises. Elle a été élargie par la Loi Rebsamen qui a abaissé le seuil de

salariés de 5000 à 1000 pour les entreprises devant se doter d'une telle représentation. **Cette participation, revendiquée de longue date par la CFDT, est une reconnaissance ultime de la place des représentants des salariés dans la vie de leur entreprise qui se traduit en particulier par une voix délibérative à la prise de décision.** Elle permette aux représentants des salariés de se positionner sur les choix économiques et stratégiques des entreprises, et renforce leur légitimité sur ces dimensions.

III. Le dialogue social pour quoi faire ?

1/ ENTRE CONTRAINTE ET LEVIER DE PERFORMANCE ECONOMIQUE

Les visions qui cohabitent sur l'intérêt que revêt le dialogue social peuvent parfois paraître antagonistes. Et la dernière négociation sur le sujet a bien mis en exergue la palette de représentations existantes au sein des partenaires sociaux, entre les tenants d'un mieux de dialogue social pour les organisations réformistes dont la CFDT et les partisans d'un moins de dialogue social pour les plus réfractaires au sein du patronat. On peut citer à titre d'exemple la position du Medef quant aux seuils sociaux qui ne peuvent que freiner l'embauche, sa volonté continue de rationaliser le fonctionnement des IRP, de revoir à la baisse les moyens des organisations syndicales et des élus, d'inverser la hiérarchie des normes ou encore son obsession à faire maigrir le Code du Travail.

Le gouvernement actuel ne permet pas quant à lui de donner une vision univoque des attendus du dialogue social. Pour preuve, les modalités d'échanges sur la Loi Rebsamen et le passage en force de la Loi Macron.

Les enjeux du dialogue social apparaissent ainsi multiples : apaiser ou réguler les relations sociales en entreprise, trouver des compromis entre des acteurs qui ont des intérêts divergents, acquérir des droits nouveaux, sauvegarder des droits passés, ou en négocier qui s'adaptent aux nouveaux contextes du travail, prendre en considération les points de vue des salariés et de leurs représentants et contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise...

Aussi, pour la CFDT, le dialogue social constitue un véritable levier de performance économique et social pour l'entreprise et ses salariés, et il rentre alors comme facteur de compétitivité aux côtés des facteurs les plus classiques que nous connaissons. C'est la position qu'a défendu la CFDT lors de la dernière négociation interprofessionnelle, et que nous devons continuer à défendre dans les branches et les entreprises.

Le dialogue social ne doit plus être mobilisé uniquement en cas de situation chaude ou de crise lorsqu'il apparaît comme le dernier recours mobilisable mais doit être vu comme un levier à mobiliser en continue et à froid dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

C'est d'ailleurs ce que démontrent des études empiriques¹ qui soulignent l'effet significatif et positif de la syndicalisation sur le niveau des salaires et la réduction des inégalités. (cf annexe 1)

Pour d'autres, le dialogue social est vu essentiellement comme une contrainte et il convient alors juste de se mettre en conformité avec la réglementation du travail. C'est ainsi que dans certaines entreprises, les syndicats sont toujours considérés comme des « corps étrangers » : la reconnaissance du fait syndical est alors un combat en soi, parfois quotidien.

C'est bien entendu entre ces deux visions que les militants de la FCE vivent les réalités du dialogue social au sein des branches, entreprises et territoires du champ fédéral.

2/ QUELQUES EXEMPLES AU SEIN DES ENTREPRISES

Ils sont autant de signes quant à la façon dont les entreprises considèrent le dialogue social.

Le processus de consultation des IRP reste cantonné par les directions à l'obtention strict de l'avis de l'instance (favorable ou non) plutôt qu'ils ne s'intéressent au contenu des échanges et des débats avec les élus. Il en est souvent de même lorsque l'on se penche sur le **recours à l'expertise des instances** : les directions vivent ce droit a minima comme une contrainte voire comme un droit d'ingérence couplé à une remise en cause de leur liberté d'entreprendre et de leurs compétences managériales. Dans ces conditions, le contenu des expertises et les préconisations qui y figurent restent pour le moins lettre morte.

L'évolution des profils des responsables des ressources humaines : ils sont de plus en plus recrutés en fonction de leurs compétences juridiques. Bien que ces dernières soient incontournables, elles prennent souvent le pas sur les compétences « stratégiques » qu'ils se doivent d'avoir quant à leur politique des ressources humaines et la place des relations sociales dans l'entreprise. C'est ainsi que l'on peut voir une certaine judiciarisation des relations de travail se développer et que celle-ci peut également impacter les pratiques syndicales de nos équipes, qui sans prise de recul suffisante risquent de privilégier les recours juridiques au détriment de l'action syndicale.

Pour ce qui est des grandes entreprises, la **présence de DRH/DRS au sein des instances de gouvernances** des entreprises donne aussi une indication sur la façon de concevoir la place du dialogue social dans l'entreprise. Et, la structuration des entreprises, qui dissocie le rôle du DRS de celui du DRH, peut s'avérer à double tranchant. Bien que pertinentes pour tenir compte de la taille des entreprises et du nombre de sujets à traiter, ces fonctions peuvent créer deux niveaux distincts voire

¹ Florence Jaumotte et Carolina Osorio Buitron, « Le pouvoir et le peuple », *Finances & Développement*, Washington, DC, mars 2015.

Marc Ferracci & Florian Guyot, « Dialogue social et performance économique », Coll. Sécuriser l'emploi, Les. Presses de Sciences-Po, 2015

imperméables de dialogue social, avec un dialogue social formel et centralisé piloté par un DRS et un dialogue social opérationnel et décentralisé sous la coupe du DRH. Cela peut engendrer des situations d'institutionnalisation du dialogue social, avec des organisations syndicales et des élus à qui on donne des « os à ronger » tandis que l'essentiel de la politique RH se passe ailleurs. C'est ce que l'on peut appeler le dialogue social en « assiettes chinoises », déconnecté des attendus des acteurs de terrain. Et dans certaines grandes entreprises, les Délégués Syndicaux locaux sont dépossédés de leur fonction de négociateur à un niveau décentralisé au profit de négociations centralisées.

3/ QUELQUES PISTES POUR UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITE

Si l'on considère que le dialogue social poursuit la **recherche de compromis dans l'intérêt commun de l'entreprise et de ses salariés**, alors celui-ci s'appuie sur des dimensions de confrontations des points de vue des parties prenantes, qu'elles soient à un niveau central et/ou local. Ceci pose alors la question des **modalités d'expression des salariés** sur les différents sujets abordés et s'accompagne bien entendu de diverses modalités de création du rapport de force. Or, force est de constater qu'une grande majorité des salariés et de leurs représentants considèrent être peu ou mal associés aux changements de leur entreprise. Etant peu écoutés et entendus, et leurs propositions peu prises en considération, les salariés en viennent à se désinvestir. Il y a alors tout lieu de baser le dialogue social sur des processus ascendants et descendants, permettant ces confrontations de points de vue et une réelle association des salariés et de leurs représentants.

La négociation d'accord portant sur la conduite du changement doit constituer une revendication pleine et entière permettant une meilleure association des salariés et de leurs représentants, notamment dans les processus de réorganisations et/ou de mutations des entreprises, voire sur l'élaboration de projet d'entreprise et/ou de nouveau contrat social.

In fine, le dialogue social requiert certaines conditions pour qu'il puisse être efficient. Il suppose une certaine **maturité des acteurs, une connaissance mutuelle, une confiance réciproque, une acceptation de l'autre, une compréhension de ses référentiels, le respect et l'engagement.**

La confiance réciproque passe par une acceptation puis une reconnaissance du fait syndical, qui relève parfois dans les plus petites entreprises d'une première difficulté, mais aussi une compréhension des référentiels des autres parties prenantes (OS et direction). Cela implique de **travailler sur les représentations mutuelles** pour sortir des postures. Si la maturité des acteurs le permet, des formations communes (Direction, management, élus et OS) permettent de sortir de ces jeux d'acteurs qui viennent enrailler la qualité du dialogue social. De même, la réalisation d'expertises paritaires sur la base d'un cahier des charges partagé peut également être expérimentée lorsque les conditions sont remplies. Elles pourraient notamment se développer sur des sujets qui

ne font pas l'objet de points de crispation, qui revêtent un intérêt commun entre partenaires sociaux, et qui ne rentrent pas dans le cadre légal des droits des IRP. Ce type d'expertise viendrait ainsi en complément et non en concurrence des expertises légales.

En matière de crédibilité, cela passe par la **montée en compétences des militants**, avec des parcours de formation sur des thématiques de fond et reconnaissance des compétences acquises avec valorisation à la clé (cf Loi Rebsamen). Le pendant implique que des formations au dialogue social et aux enjeux des relations sociales soient intégrées dans tous les cursus managériaux.

IV. Les indicateurs du dialogue social

Les indicateurs utilisés pour évaluer le dialogue social sont le reflet de la conception que l'on se fait des finalités de celui-ci.

La présence syndicale et la représentativité des partenaires sociaux, le taux de syndicalisation, le nombre d'accords collectifs ainsi que le taux de couverture de ces accords, le taux de conflictualité sont autant d'indicateurs quantitatifs qui traduisent une certaine vitalité, intensité et/ou difficulté du dialogue social.

L'ANACT recense quant à elle les indicateurs suivants au titre des relations sociales dans l'entreprise : incidents entre salariés ou avec des clients, acte de violence interne et externe, actes de malveillance et de sabotage, conflits collectifs, grèves, manifestations de situations tendues par instance (IRP, syndicats, réunions, tracts...), tensions ou conflits avec l'encadrement et qui a des difficultés pour exercer ses missions, sanctions disciplinaires, précontentieux, mains courantes, expertises CHSCT, plaintes pour harcèlement, et procédures judiciaires.

Quant à l'enquête annuelle de la DARES sur le dialogue social en entreprise (Acemo), elle appréhende le dialogue social via les données sur la tenue de négociations d'entreprise, la présence d'institutions représentatives du personnel et des différentes organisations syndicales, et enfin sur les arrêts collectifs de travail.

Au-delà de ces aspects, **la qualité des relations sociales et les effets du dialogue social s'apprécient sur la base de dimensions plus qualitatives**. Il est donc alors pertinent de s'intéresser à l'évolution de la maturité des acteurs, de leur confiance réciproque, des apprentissages mutuels (effets sur les pratiques syndicales et des partenaires sociaux), et de la production de changements concrets et visibles pour les salariés, avec la réalisation de véritables retours d'expérience. Il apparaît en effet nécessaire d'intégrer la notion de temps dans l'évaluation des productions du dialogue social pour les partenaires sociaux et pour les salariés.

Comme le souligne la résolution du congrès de Marseille, la FCE considère que « *La mesure de la qualité du dialogue social doit reposer non pas sur le nombre d'accords*

signés mais sur les résultats qu'ils ont produits ». Pour la FCE CFDT, cela passe par le **développement d'une pratique de retours d'expérience combinant une dimension qualitative et quantitative**. Une telle démarche doit être inscrite dans les accords de branche et d'entreprise. Il s'agit d'aller au-delà d'un simple bilan quantitatif, en mettant en œuvre de nouvelles pratiques pour les partenaires sociaux. Les comités et commissions de suivi des accords doivent voir leurs missions complétées et enrichies, et pouvoir se doter de moyens d'investigation supplémentaires (heures, appui externe...).

V. Les grandes réformes du dialogue social

La dernière décennie a été riche de processus législatifs et paritaires, qu'ils soient interprofessionnels, de branche ou d'entreprise. L'articulation entre démocratie sociale et politique a également été posée. L'annexe 2 fait le point sur les grandes dates qui ont rythmé ce processus et montrent une dynamique alliant la modernisation du dialogue social, à l'acquisition de nouveaux droits pour les salariés en passant par une flexibilisation des relations sociales.

En ce qui concerne la méthode de concertation et de négociation, celle-ci a connu des avancées avec **l'élaboration d'un agenda social** bénéficiant d'un suivi. Toutefois, suite à l'échec de la négociation sur le dialogue social, il est ressorti la nécessité d'avoir un diagnostic partagé entre partenaires sociaux, un lieu unique de négociation ainsi que des moyens dédiés aux organisations. Ces aspects sont repris par la CFDT sous forme de propositions dans sa contribution à la mission Combrexelle.

Au cours de cette dernière décennie, des avancées ont eu lieu en matière de **légitimité et de responsabilisation des partenaires sociaux dans la négociation collective** avec la loi de 2008, ou encore la **représentation de tous les salariés dont ceux des TPE/PME** avec la Loi Rebsamen. La mesure de l'audience de 2013 a confirmé que les organisations réformistes étaient majoritaires à l'échelle nationale. En parallèle, des assouplissements ont également vu le jour dans d'autres domaines comme dès 2004 la possibilité de négocier avec des élus du personnel en l'absence de DS², ou en 2015 la mise en place de la DUP élargie³.

² En ce qui concerne la qualité du dialogue social au travers des négociations engagées par des élus du personnel, la possibilité a été ouverte par la loi de 2008. Une note d'analyse de France Stratégie d'août 2014 souligne que la négociation de tels accords ne se développe pas davantage, sans en identifier toutes les raisons. Au-delà du manque d'informations des entreprises sur l'existence de cette possibilité, elle souligne « (...) la difficulté à disposer d'interlocuteurs salariés suffisamment formés ou expérimentés pour ce type d'exercice, notamment en dehors de toute appartenance syndicale », et qu'un doute plane « quant à la capacité de ces derniers à véritablement se positionner dans la négociation comme acteurs totalement autonomes ». Enfin, même elle émet l'hypothèse que si cette possibilité peut être une solution intéressante en l'absence de situation conflictuelle, tel ne serait pas le cas dans un contexte économique et social difficile, ce qui pose la question de la pérennité de ce type de dialogue social.

³ Les premiers assouplissements et/ou dérogations remontent aux Lois Auroux de 1982, puis aux Lois Aubry sur les 35h. Ils ont été confortés par la suite. Ils concernent essentiellement les questions de temps de travail et

Au niveau interprofessionnel, un certain nombre de sujets phares ont été ancrés. Peuvent ainsi être cités les thèmes du stress (2008), du harcèlement et de la violence au travail (2010), et enfin de la Qualité de Vie au Travail (19 juin 2013) qui ont donné à l'ouverture de négociations en entreprises sur la prévention des risques psychosociaux et à l'amélioration de la QVT, appuyés par le Plan Darcos d'octobre 2009. La sécurisation de l'emploi du 11 janvier 2013 qui a engagé les partenaires sociaux en entreprise à négocier le contenu de la BDES par exemple, et les branches et/ou les entreprises à engager des discussions sur la mise en place de la complémentaire santé. La formation professionnelle du 14 décembre 2013 a vu la création du CPF, et a donné naissance à de nombreuses négociations de branche.

Dans le panorama qui est fait ici du dialogue social interprofessionnel, nous ne pouvons passer sous silence les quelques **échecs de négociations interprofessionnelles**, toutefois emblématiques car symptomatiques de l'état de maturité des acteurs sociaux lorsque l'on observe les objets de négociation sur lesquels ils ont trébuché et n'ont pu se mettre d'accord : les restructurations en 2004, la pénibilité en 2008 et le dialogue social en 2015...

Concernant la **modernisation du dialogue social** à proprement parler, la feuille de route de la grande conférence sociale de Juillet 2014 avait annoncé l'engagement d'une concertation entre le Ministre du Travail et les organisations patronales et syndicales pour établir un document d'orientation en vue de l'ouverture d'une négociation interprofessionnelle sur la modernisation et la qualité du dialogue social au sein de l'entreprise. Suite à l'échec des négociations sur le sujet, le gouvernement a repris la main et a légiféré sur le sujet au travers de la loi Rebsamen qui a été définitivement adoptée le 23 Juillet 2015 et promulguée le 18 août.

La **mission Combrexelle**, engagée le 1^{er} avril 2015 à la demande du Premier Ministre, a rendu son rapport en septembre, avec 44 propositions à la clé. Elle devait interroger la négociation collective et la place donnée à l'accord collectif par rapport à la loi, en regard des possibilités de déroger par accord d'entreprise aux accords de branche et de construire ainsi de nouvelles normes sociales. Ce ne sont pas des aménagements qui étaient attendus de cette mission mais bien des réformes en profondeur du rapport entre la loi et le contrat, les accords de branche et d'entreprise pour s'adapter aux besoins des entreprises, et notamment des plus petites d'entre elles.

Une flexibilisation certaine des relations sociales au plus près des entreprises tendrait donc à se confirmer, avec une volonté plus ou moins affichée de certains d'inverser la hiérarchie des normes et le principe de faveur entre accord de branche et d'entreprise, comme l'illustre les ambitions de dérégulations qui peuvent être lues de la part de certains au travers de la mission Combrexelle et des attaques en règles faites sur les 35h ou le Code du Travail. D'autres peuvent y lire une nécessité de renforcer l'utilité et le pragmatisme du dialogue sociale en étant plus près des salariés. **La CFDT a quant à**

parfois de salaires. Le dernier en date concerne les accords de maintien dans l'emploi issus de la LES qui ont été étendus par la Loi Macron.

elle apporté sa contribution dans le cadre de la mission Combrexelle sur la vision de l'évolution des normes sociales, et s'est exprimée lors de sa parution.

Enfin, l'aboutissement de la négociation sur l'AGIRC-ARRCO, dont la reprise est prévue à l'automne 2015, revêt un enjeu essentiel en matière d'avenir du paritarisme et de capacité des partenaires sociaux à trouver une issue équilibrée face aux problématiques des régimes de retraites complémentaires, et ainsi à réaffirmer leur place et leur rôle de gestionnaires de ces caisses.

VI. Le dialogue social et son évolution dans le champ de la FCE-CFDT

1/ POUR LES BRANCHES PROFESSIONNELLES DE LA FCE CFDT

La vie conventionnelle apparaît globalement riche. Un regard rapide porté sur les dernières années laisse apparaître que de nombreux sujets ont été abordés : salaires, formation, PERCO, GPEC, diversité, droit syndical, santé au travail, prévoyance, seniors, classifications, égalité professionnelle, handicap, temps de travail (forfait jours), pacte de responsabilité, complémentaire santé...

Pour autant, le constat n'est pas forcément satisfaisant partout et **des disparités importantes se font jour en matière de qualité du dialogue social dans certaines branches.** Des branches n'abordent que les thèmes obligatoires tels que les salaires, la formation ou la protection sociale (ex : le caoutchouc, la plasturgie, la navigation de plaisance, répartition pharmaceutique) et des sujets majeurs, portés par la CFDT, tels que le pacte de responsabilité (ex : Leem) ou la pénibilité restent difficiles voire impossibles à aborder, non seulement en raison des refus catégoriques de certaines chambres patronales mais aussi des postures de certaines OS, telles que la CGT et FO. Le travail en profondeur et sur le long terme est donc difficile à mettre en œuvre, d'autant plus que l'on assiste parfois à un turn over important des représentants des chambres patronales (ex : caoutchouc).

Dans la chimie, le dialogue social de branche a été et reste riche, avec l'obtention de nouveaux droits pour les salariés. La FCE CFDT représente plus de 30% et joue pleinement son rôle. Le dialogue social est cependant complexifié par le jeu de certains acteurs (CFE-CGC), comme le démontre l'actuelle négociation sur le toilettage de la CCNIC.

Dans la branche IEG, le dialogue social existe par la fréquence des rencontres mais il tend à ralentir par manque de résultats visibles pour les salariés. La période de création de la branche a été marquée par des négociations intenses, puis par celle du régime spécial de retraite. Le temps fort de la négo des augmentations salariales collectives (SNB) tourne à vide depuis que l'inflation est quasi nulle, les négociateurs employeurs et

OS s'installent dans un théâtre où chacun joue un rôle convenu, sous le regard distant des salariés.

Ainsi, dans certaines CCN, le **dialogue social est peu actif** comme dans les instruments à écrire (1500 salariés) où la vie conventionnelle se limite aux négociations salariales, tout comme dans le vitrail. Et dans la CCN Distribution et Commerce de Gros du papier carton, (4000 salariés) la remarque est du même type, même s'il y a un peu plus de négociations.

Pour améliorer cette qualité du dialogue social, lié en partie à la **taille des CCN**, il faut donc aller vers un rapprochement de celles-ci et la CFDT poursuit le travail engagé dans ce sens :

- la CCN du cartonnage a absorbé celle des articles de papeteries début 2012, ce qui a été bénéfique au dialogue social de cette dernière CCN, rendu difficile par l'attitude du groupe Hamelin,
- les CCN du chalumeau et l'Union des Métiers du Verre (UMV, elle-même issue d'un rapprochement d'anciennes CCN) se sont regroupées en 2013, sans que ce rapprochement ne soit validé par le Ministère à l'heure actuelle. Ce rapprochement a d'ailleurs complexifié le dialogue social ce qui se caractérise par l'absence d'accords salaires depuis 2-3 ans,
- les deux CCN de la distribution cadres et non cadres sont en cours de rapprochement quitte à garder des annexes spécifiques, et à terme les CCN qui composent l'inter-secteur (Production/Transformation, Distribution, Instruments à écrire) ont vocation également à se rapprocher.

Certaines conventions rencontrent des difficultés de dialogue liées à :

- la « mise sous tutelle » du dialogue social par de grosses entreprises, ce qui limite les possibilités de négociation des partenaires sociaux par le peu de marges de manœuvre des représentants des chambres patronales : Hutchinson et Michelin pour le caoutchouc,
- au turn over des représentants patronaux (caoutchouc), au manque d'expertise et de temps de la partie patronale (ex : navigation de plaisance) surtout quand elle est issue d'un tissu de TPE-PME (vitrail, miroiterie), des mandats patronaux contraints, chaque employeur voulant garder des marges de manœuvre pour nourrir sa négociation d'entreprise (IEG)...
- au nombre de sujet à aborder qui ne permettent pas un réel suivi...

La mise en place d'une Commission Mixte Paritaire (CMP) est alors parfois nécessaire dans certains cas. C'est le cas dans le Verre Mécanique où par ailleurs, la FCE se pose cruellement la question de l'avenir de cette CCN dans la mesure où bien qu'en CMP, le dernier accord salaires a été frappé d'un droit d'opposition par la CGT et la CFE-CGC.

Enfin, dans des branches, la question de **l'impact réel de certaines négociations** conventionnelles se pose dès lors que des grosses entreprises ne sont que peu concernées par celles-ci comme c'est par ex le cas pour les négociations salariales (ex : chimie, pétrole). Le timing des négociations, notamment des NAO, est alors à articuler entre la branche dans un premier temps et l'entreprise ensuite, pour créer un relatif rapport de force au profit de la branche et dégager de nouveaux axes revendicatifs. Ainsi, dans la branche IEG, une réflexion est à mener sur l'articulation entre négociation d'entreprise et négociation de branche dans un secteur qui a longtemps discuté avant tout au niveau de la branche.

Seule la solidarité envers les plus petites entreprises d'un secteur fonde l'intérêt de la négociation de branche, aspect auquel la CFDT reste fortement attachée : les branches se doivent de rester un espace de régulation pour ces salariés en leur garantissant l'accès à des droits nouveaux qu'ils ne pourraient pas obtenir sans cette vie conventionnelle. Cependant une meilleure visibilité des données salariales en vigueur dans chaque champ conventionnel reste à obtenir : certaines chambres patronales composées essentiellement de TPE-PME ne fournissent aucune donnée en amont des négociations, laissant les partenaires sociaux négocier « à l'aveugle ». Pour les autres sujets, comme la complémentaire santé, l'impact est par contre réel dans le sens où l'accord de branche donne des éléments de cadrage.

La loi sur la représentativité a quant à elle eu des impacts différenciés sur le dialogue de branche, avec parfois l'arrivée de nouvelles organisations telles que Sud dans le caoutchouc, rendu encore plus difficile le dialogue social. Dans la branche IEG, la représentativité des OS ne conforte pas vraiment le pôle réformiste avec une CGT qui n'est certes plus majoritaire absolue, mais qui reste encore très forte (46,6%) et FO qui représente encore 14,16%. Dans d'autres, comme la navigation de plaisance ou la chimie, la place de la CFDT donne une force et une légitimité certaines à nos positions.

Dans le contexte social actuel, donner à voir quelles sont **réussites des négociations de branches** aura l'avantage de re-légitimer le rôle et la place de celles-ci. En complément des livrets d'accueil en cours de réalisation au sein de chaque branche, la valorisation des résultats obtenus par la FCE CFDT sur la mandature au sein de chaque branche ou CCN pourrait donner une nouvelle dynamique (ex : réalisation de tracts spécifiques à démultiplier lors des tractages et des opérations TPE/PME). **Le renforcement du lien avec les salariés, à partir des résultats déjà obtenus pour leur compte, doit être l'occasion d'améliorer notre développement et notre représentativité.**

Au sein de certaines branches de la FCE, il y a tout lieu de développer une **position plus exigeante par rapport à des chambres patronales** afin d'avoir accès aux informations nécessaires pour négocier en toute connaissance de cause. En parallèle, le renforcement des liens avec nos DSC et DS doit nous permettre de pouvoir disposer en interne d'un état des lieux des objets de négociation, des réussites et des difficultés rencontrées par nos équipes et ainsi de recréer au sein des branches d'un espace pertinent de négociation, en complément et/ou en soutien des négociations

d'entreprises. Cela passe bien entendu par le développement syndical, facteur incontournable pour asseoir notre légitimité et créer le rapport de force nécessaire à la bonne tenue des négociations.

La création ou le renforcement de nos **relations avec certaines OS réformistes et constructives** dans certaines branches du champ fédéral doivent nourrir le rapport de force nécessaire pour engager ou pérenniser le syndicalisme de transformation que nous portons. Dans d'autres où le dialogue social se porte plutôt bien avec les chambres patronales, la pérennisation de relations de confiance peut se poursuivre par le jeu de bilatérales et d'échanges pour construire sur le long terme.

Le fait de disposer d'un **agenda social** dans lequel les équipes CFDT de négociateurs sont force de proposition par l'élaboration de **cahiers revendicatifs** est un autre axe à affirmer dans le cadre de notre vision de ce syndicalisme de proposition. Il en est de même quant à la rédaction des accords de branche lorsque les ressources militantes le permettent.

Enfin, les prochaines ouvertures de négociation de branche sur le financement du paritarisme doivent être l'occasion d'ouvrir plus largement la focale, et de débattre non seulement des modalités de discussion, d'échanges de vue et de négociations entre partenaires sociaux, mais aussi de celles de diffusion d'informations auprès des salariés des entreprises concernées, sans que cela reste à la main des seules chambres patronales et directions. Selon l'état de maturité des partenaires sociaux de branche, une négociation sur le dialogue social au sens large du terme pourrait ainsi être demandée, et venir en appui des négociations qui vont voir le jour dans les entreprises du champ fédéral.

A noter : l'UNIDIS (Union inter-secteurs Papier-Carton pour le dialogue et l'ingénierie sociale) et la fédération de la Plasturgie ont organisé en mars 2015 le 1^{er} symposium interconventionnel intitulé « Dialogue social et réindustrialisation » autour des questions de recomposition du paysage conventionnel et de l'avenir de la régulation conventionnelle de branche. La mise en place d'un laboratoire social a été décidée, auquel la FCE CFDT a demandé à participer.

2/ AU NIVEAU DES ENTREPRISES DU CHAMP FEDERAL

La qualité du dialogue social au sein des champs et des entreprises de la FCE s'avère bien évidemment hétérogène, notamment entre les plus grandes d'entre elles et les TPE/PME.

Pour les premières, la tendance croissante à la décentralisation des négociations salariales par rapport à la branche se confirme. Il en est de même sur d'autres sujets de négociations obligatoires (GPEC, intéressement...). Toutefois, au sein de ces mêmes entreprises, on assiste à une centralisation des négociations au détriment des filiales et/ou établissements, ce qui confirme la **perte de marge de manœuvre en matière de dialogue social de proximité** des acteurs que sont les DS et les chefs d'établissement.

Ainsi pour certaines, il n'existe plus de négociations locales depuis 10-15 ans, ce qui peut entraîner une perte de compétences des militants locaux qui n'ont plus à négocier. C'est le cas notamment dans les IEG, où le tissu militant pratique de moins en moins la négo collective car les négos d'entreprise (type handicap, intéressement, logement, etc) se déploient rarement à la maille des établissements. La culture de négociation, marqueur CFDT, s'étiole donc dans la pratique. Cette situation peut également devenir problématique lors de conflits locaux car les partenaires sociaux ont perdu l'habitude d'échanger, ou alors quand la stratégie d'entreprise redescend sur les sites : les acteurs locaux, y compris managériaux, n'ayant pas été impliqués, ont quelques difficultés à l'explicitier.

La loi sur la représentativité a bien évidemment eu des impacts sur les **équilibres de la négociation collective**. Des alliances objectives CGT et CFE-CGC voient le jour ici et là, et la CFE-CGC se replie dans son domaine catégoriel en se partageant les agents de maîtrise avec la CGT. La CFDT a globalement renforcé sa place dans ces entreprises. Alliée au travail de force de propositions de la majorité des équipes, la CFDT confirme sa place d'acteur majeur.

Par ailleurs, il faut constater que la qualité du dialogue social tient avant tout à la personnalité du PDG qui va imprimer ses visions en la matière au sein de l'entreprise. Cette ambition est également dictée par l'image de marque à laquelle ils tiennent. Globalement, les directions des grandes entreprises cherchent à « donner le la » en matière de dialogue social, et s'emparent des lois et divers accords interprofessionnels pour valoriser leurs actions dans le domaine social. Les prochaines ouvertures de négociations suite aux lois Macron et Rebsamen sont ainsi à suivre de près.

Ainsi pour Total et Rhodia/Solvay, un dialogue social de considéré comme de qualité peut être constaté. Bien que les négociations soient avant tout centrées sur les thèmes obligatoires, cette qualité de dialogue se rencontre lors de la gestion des réorganisations et des restructurations, qui s'avèrent plus « sociales » voire « innovantes » que dans d'autres entreprises. C'est ainsi par exemple que des sujets tels la reconversion des plates-formes de Carling et de La Mède a pu être menée, ou que les volets sociaux lors de cessions d'entreprises ont pu être améliorés.

Dans certaines entreprises, la **pratique de l'agenda social** est désormais en vigueur, ce qui favorise l'établissement de cahiers revendicatifs élaborés par les équipes CFDT sur les thèmes à aborder. **Cette élaboration de cahier revendicatif reste un point de progression de nos pratiques, de même qu'au niveau des branches.** L'impulsion d'une stratégie de négociation plus offensive doit donc être impulsée.

Par ailleurs, certaines comme Rhodia, négocient des **accords à durée déterminée**, ce qui implique de revenir sur le fond de ceux-ci à partir d'un bilan qualitatif lors du terme de l'accord. L'appropriation des accords et leur mise en œuvre sur le terrain restent toutefois les axes d'amélioration pour les équipes CFDT.

VII. Les grandes lignes de la Loi Rebsamen et les perspectives d'actions

La Loi Rebsamen a été promulguée à la suite d'un périple de plusieurs mois. En Juillet 2014, lors de la conférence sociale, la feuille de route du gouvernement précisait les objectifs qui devaient être poursuivis au travers de l'ouverture de la négociation interprofessionnelle sur le sujet. Celle-ci s'est ouverte le 9 octobre 2014. Le 22 janvier, suite à une ultime séance de négociation entre les partenaires sociaux, elle se clôture sur un échec.

A la mi-février, le gouvernement reprend le sujet en main. La loi relative au dialogue social et à l'emploi a été définitivement adoptée le 23 juillet 2015 et promulguée le 18 août 2015. Un certain nombre de dispositions doivent faire l'objet de décrets à venir.

1/ LES PRINCIPALES DISPOSITIONS DE LA LOI REBSAMEN

La Loi Rebsamen a introduit les commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) qui doivent se mettre en place au 1^{er} Juillet 2017. C'est l'aboutissement d'une revendication phare de la CFDT : que tous les salariés des TPE puissent être représentés.

Dans les entreprises de 50 à 300 salariés, l'employeur peut mettre en place de manière unilatérale une Délégation Unique du Personnel (DUP) élargie au CHSCT, tandis que dans les plus de 300 salariés, un accord majoritaire peut organiser différemment les IRP. Dans les négociations qui vont s'ouvrir, le pragmatisme reste de rigueur afin de définir, en fonction d'un état des lieux du dialogue social, des forces syndicales en présence et des volontés réciproques, l'organisation la plus pertinente pour un dialogue social efficient et de qualité.

La reconnaissance des parcours militants et leur valorisation sont de nouvelles avancées obtenues. Ceci implique un engagement approfondi de l'organisation pour former les militants sur les différents champs économiques et sociaux du dialogue social et faire reconnaître les compétences acquises par une certification extérieure délivrée par un organisme indépendant.

La Loi a également introduit des regroupements d'informations/consultations, et de négociations, l'abaissement du seuil de 5000 à 1000 salariés pour disposer d'administrateurs salariés, la mixité aux élections professionnelles ou encore la subrogation.

2/ LES SUITES A DONNER

La FCE-CFDT doit prendre toute sa place pour mettre en œuvre le plan d'actions confédéral, à des fins d'appropriation des nouvelles règles du dialogue social. Cette Loi va engendrer des changements sur les pratiques syndicales. Des rassemblements d'élus doivent ainsi se tenir pour partager ces aspects.

- p. 15/19 -

CDF des 24 & 25 septembre 2015 A Aix-les-Bains Note point 6 Rapporteur Catherine PINCHAUT
--

Par ailleurs, pour la FCE-CFDT, il s'agit d'accompagner les équipes des grandes entreprises sur des accords qui allieront fond et moyens dévolus aux OS et soutenir celles des plus petites pour négocier des moyens adéquats au regard des réalités du dialogue social dans leurs entreprises.

L'enjeu est de négocier dans les entreprises des accords qui produisent du sens et des avancées pour les salariés et leurs représentants et qui soit un vecteur de développement syndical pour les équipes CFDT. Il va exister une fenêtre de tir pour aborder le dialogue social dans ses acceptations les plus larges, et il y a lieu de profiter de l'opportunité pour redonner la main à l'organisation CFDT sur ce sujet, pour aller au-delà de ce que prévoit la loi, tout en sécurisant ce qui doit l'être.

La FCE-CFDT revendiquera donc l'ouverture de négociation portant à la fois sur le fond et la forme du dialogue social. Ceci implique de travailler non seulement sur les voies et moyens du dialogue social, mais aussi sur les sujets à aborder, qu'ils fassent d'ores et déjà l'objet d'une information/consultation ou qu'ils soient le produit d'une volonté conjointe entre les acteurs, ou qu'ils soient issus de revendications de longue date de la CFDT (ex : l'organisation du travail). La prise en compte des réalités économiques et sociales de chaque entreprise (TPE/PME notamment) ou groupe d'entreprise est également à intégrer. A ce titre, il n'y a pas lieu d'opposer les réalités des unes par rapport aux autres, mais bien de considérer chaque réalité d'entreprise à part entière, en tenant compte de ce qu'il est envisageable de faire ou pas.

En terme de méthodologie de négociation, il s'agit dans un premier temps de déterminer le périmètre de ce qui va être discuté (IRP et ses commissions, Négociations, réunions informelles, dialogue social de terrain, niveau groupe, UES...). En amont des négociations, la réalisation d'un diagnostic partagé au sein de l'équipe syndicale, sur ce qu'a produit le dialogue social, ses manques, ses réussites, ses besoins d'amélioration ancrera les objectifs poursuivis.

Sur la question particulière des moyens (nombre d'élus, heures...) qui doivent également faire l'objet du diagnostic et d'une mise en perspective, il ne s'agit pas de se faire peur inutilement sur ce qui va changer ou pas, mais aussi de ne pas nier ou sous-estimer les impacts qui vont avoir lieu, notamment sur les mandats et les militants qui les tiennent (nécessité d'anticiper en matière de Gestion des Ressources Militantes).

Au sein des grandes entreprises de notre champ, les équipes syndicales de Rhodia/Solvay ont commencé les échanges de vue au printemps sur la base d'un état des lieux et sont entrées dans le vif du sujet début septembre par leur première séance de négociation. Les équipes de Total ou encore d'Arkema vont également entamer les négociations dès le mois de novembre.

Annexe 1 :

« Dialogue social et performance économique » de Marc Ferracci et Florian Guyot

Ils suggèrent que la négociation collective a aussi un impact sur le niveau d'emploi et sur la performance économique. Ils pointent également d'autres effets, tels que :

- La syndicalisation agit plutôt sur le rythme des créations d'emplois que sur leur destruction ;
- La mise en péril d'une entreprise est accentuée par un dialogue social de mauvaise qualité et par la défiance entre employeur et représentants syndicaux ;
- Les entreprises où il existe un syndicat ont plus de flexibilité que là où ils sont absents (la raison en est que de nouvelles organisations de travail plus flexibles sont négociées en contrepartie de hausses salariales) ;
- Les syndicats peuvent réduire la productivité d'une entreprise en agissant en faveur de la réduction de l'intensification du travail, mais aussi accroître cette productivité en améliorant la circulation de l'information et ainsi augmenter la motivation des salariés ;
- En exprimant et en encadrant les revendications des salariés, les syndicats fluidifient les échanges avec la direction et contribuent ainsi à augmenter l'engagement et la motivation des salariés ;
- Enfin, la présence syndicale a un effet positif sur la performance financière (cours de la bourse, résultat par action...), tandis que le lien entre syndicalisation et conflictualité n'est pas mécanique car dépendant d'autres facteurs (économiques, politiques et institutionnels).

C'est pourquoi Marc Ferracci & Florian Guyot précisent que ces aspects qualitatifs du dialogue social (qualité du dialogue et confiance entre acteurs) semblent être les plus déterminants pour tirer par le haut les performances de l'entreprise et que *« les stratégies visant à réduire l'influence des syndicats produisent des effets de court-terme, qui détricotent les liens de confiance dans les négociations, ce qui pénalise la santé de l'entreprise sur le long terme. L'efficacité et la performance gagnent ainsi à être envisagées sur le temps long qui laisse la place à la négociation, à l'explication de la stratégie, à la co-construction des décisions et à la conduite du changement »*.

Pour ces auteurs, le système français est caractérisé par une faible qualité de ses relations sociales et une forte insatisfaction au travail des salariés, ceci étant principalement dû à la défiance entre salariés et employeurs mais également entre salariés et organisations syndicales. Au regard de ses résultats ils militent in fine pour une amélioration du dialogue social de terrain en donnant plus de place à la négociation collective entre partenaires sociaux représentatifs et légitimes, et donc à donner une plus grande place au droit conventionnel et d'entreprise et à l'autoriser à déroger à la loi...

Annexe 2 :

Rappel des grandes dates

- La Loi du 4 mai 2004 (Loi Fillon) relative à la formation professionnelle et au dialogue social renforce le principe majoritaire d'un accord collectif pour qu'il soit valable (ou de la non opposition majoritaire), et instaure la priorité à la négociation collective en amont de toute réforme touchant au droit du travail. Elle met en perspective la mise en place d'élections de représentativité au niveau des branches professionnelles.

Elle autorise la conclusion d'accords avec des élus du personnel en l'absence de DS et la conclusion d'accord d'entreprise dérogatoire aux accords de branche, sauf si ce dernier l'interdit (hormis pour les salaires minima, les classifications et la mutualisation des financements concernant la prévoyance et la formation professionnelle).

- La Loi du 31 janvier 2007 (Loi Larcher) portant sur la modernisation du dialogue social engage la mise en œuvre dans les faits de la concertation des partenaires sociaux, en amont de toute réforme touchant à l'emploi, aux relations individuelles et collectives de travail, ou encore de formation professionnelle, avec l'élaboration, d'un document d'orientation proposant des éléments de diagnostic, les objectifs poursuivis et les principales options proposées. Un calendrier social fait également son apparition pour rythmer les thématiques de la négociation collective entre partenaires sociaux. C'est ainsi que le thème de la représentativité syndicale entrera en scène.
- Suite à la position commune du 9 avril 2008 signée par la CFDT, la CGT, le Medef et la CGPME, la Loi du 20 août 2008 sur la rénovation de la démocratie sociale et la réforme du temps de travail porte notamment sur les règles de représentativité des organisations syndicales au niveau de l'entreprise, des branches et interprofessionnel en mettant fin à la présomption de représentativité de 5 OS historiques et en instaurant à partir de 2009 des élections professionnelles tous les 4 ans pour mesurer l'audience électorale (seuil de 10 % pour être représentatif), et la désignation du Représentant de la Section Syndicale (RSS) pour un seuil inférieur à 10%. Elle revoit également les règles de validité des accords (validité à 30 % et opposition à 50 %).

Elle autorise la négociation d'accords, en l'absence de DS, avec des élus du personnel ou avec des salariés mandatés dans les entreprises de moins de 200 salariés. Les commissions paritaires nationales de validation des accords sont créées au niveau des branches pour approuver les accords signés par des élus.

- La Loi du 15 octobre 2010 vient compléter la précédente et prévoit quant à elle la mise en place d'élections professionnelles régionales pour mesurer l'audience

dans les TPE/PME tous les 4 ans. La prochaine échéance se situe à l'automne 2016.

- Dès le premier round de la conférence sociale de 2012, les principes d'engager des groupes de travail, de concertation et/ou des négociations sur les thèmes de la rationalisation des négociations obligatoires, l'avenir des IRP, la reconnaissance des parcours militants ou encore la place des salariés dans les instances de gouvernances sont posés.
- La Loi du 14 juin 2013, sur la sécurisation de l'emploi (LSE), qui fait suite à la négociation interprofessionnelle éponyme, se veut améliorer l'information/consultation des IRP et favoriser le dialogue social au travers de la création de la BDES (Base de Données Economiques et Sociales). Une nouvelle consultation du CE sur les orientations stratégiques est aussi instaurée. En effet, l'ANI de 2013 sur la sécurisation de l'emploi portait les germes d'une refonte du dialogue social dans l'entreprise, au travers notamment de deux aspects : en réaffirmant la place privilégiée des OS et en revoyant les règles de l'information/consultation des IRP.
- La Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle et à la démocratie sociale a posé quant à elle de nouvelles règles de représentativité des organisations patronales (soulevée lors de la Conférence Sociale de 2013), tandis que le décret du 10 Juin 2015 (N° 2015-654) vient d'en préciser les modalités.

Cette loi a également établi la rationalisation du nombre de branches afin de renforcer le dialogue social conventionnel. La structuration conventionnelle avait été soulevée lors de la Conférence Sociale de 2013, et consistait à examiner les branches ne présentant plus d'activités conventionnelle, et à encourager le regroupement de certaines voire les expérimentations de négociations interbranches.