

# **LA DECENTRALISATION DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE :**

Une comparaison entre la France et les anciens pays  
de l'Union européenne

## **1) LES PAYS DE L'ANCIENNE UNION EUROPEENNE**

---

Rappel : Les deux Europe de la négociation.

La négociation collective joue un rôle majeur dans les relations industrielles des Etats de l'ancienne Union européenne. Elle est l'un des éléments constitutif de ce que l'on nomme « modèle social européen ». Mais les systèmes nationaux de négociation peuvent être regroupés en deux catégories de pays.

- Un groupe est caractérisé par des négociations « multi employeurs », (par opposition à des négociations avec un employeur unique, cas de la négociation d'entreprise) relativement fortes, ces négociations pouvant s'établir au niveau sectoriel et/ou au niveau intersectoriel. La couverture conventionnelle, c'est-à-dire le pourcentage de salariés couverts par une convention collective, est élevée. Il s'agit de systèmes centralisés au plan national s'appliquant à une majorité de secteurs, puissants car fondés sur une discipline des partenaires sociaux. Ils structurent les relations sociales et soutiennent l'essentiel des conditions d'emploi.

On classe dans ce groupe les pays scandinaves, le Benelux, l'Allemagne et l'Autriche. Ces pays répondent parfaitement aux critères exposés ci dessus. On classe aussi dans ce groupe l'Europe méditerranéenne, mais l'impact de la négociation collective, sa coordination et sa discipline y sont plus faibles. Malgré des progrès, la négociation sectorielle n'est pas complète au Portugal, en Grèce comme en Espagne.

- Un autre groupe présente des structures nationales de négociation faibles : le niveau principal de négociation est celui de l'entreprise, voire de l'établissement. Le rôle de la négociation dans la régulation sociale nationale est moins important que dans le premier groupe. La couverture conventionnelle des salariés est moins étendue.

On trouve dans ce groupe, les pays anglo-saxons, Royaume-Uni et Irlande, ainsi que les nouveaux pays membres de l'Union avec l'élargissement. (Le Japon et les USA ont des systèmes de négociation sociale identiques à ce groupe).

### **Peu de changements pour les uns**

Dans le cas du deuxième groupe, on constate peu de changements dans l'ordre de la négociation. La négociation sectorielle demeure rare et elle ne progresse pas, malgré des

essais dans certains pays. La négociation d'entreprise qui est le niveau principal ne s'étend pas non plus, elle recule même dans certains pays. Dans d'autres pays, des accords centralisés tripartites donnent une direction aux négociations d'entreprise. C'est le cas de l'Irlande, de la Hongrie, de la Slovénie, par exemple.

La faiblesse de la négociation collective chez les nouveaux membres de l'Union est le résultat de la faiblesse des partenaires sociaux et de leur manque de pratique, bien compréhensibles quinze ans après la fin de l'URSS. Dans les pays anglo-saxons, la primauté de la négociation d'entreprise est le résultat du choix des partenaires sociaux.

### **Une réelle évolution pour les autres**

Autriche : si de nouveaux accords sectoriels ont été signés, on relève une tendance à une décentralisation des négociations vers les entreprises. Cette décentralisation est coordonnée par les partenaires sociaux des différents secteurs. Elle consiste à déléguer au niveau de l'entreprise la responsabilité de négocier certains thèmes comme les horaires de travail ou les salaires variables.

Allemagne : si le secteur demeure le niveau le plus important de la négociation, une nette tendance à la décentralisation vers l'entreprise se constate. Cette décentralisation se réalise par l'inclusion négociée de clauses spécifiques dans les accords sectoriels, clauses qui prévoient des négociations d'entreprises sur les questions prévues par l'accord de branche.

Danemark : comme en Allemagne, on constate à la fois que le secteur demeure le niveau prépondérant, même si la négociation d'entreprise avec les comités de coopération (instances paritaires salariés / direction dans l'entreprise) se développe. On voit que, dans certains secteurs, les salaires réels sont déterminés au niveau de l'entreprise, les salaires conventionnels ne fixant que des minima.

Espagne : La négociation sectorielle s'étend à des secteurs où elle n'existait pas. Dans le même temps, les négociations d'entreprise gagnent des marges de manœuvre à l'intérieur du cadre fixé tout à la fois par des accords intersectoriels et sectoriels.

Finlande : La négociation d'entreprise progresse, notamment sur la question des horaires de travail et la répartition locale des augmentations contractuelles de salaires. La négociation intersectorielle encadre le processus de négociation.

Irlande : La diminution des négociations sectorielles se réalise au profit du développement de la négociation d'entreprise. Les accords tripartites encadrent ces négociations.

Italie : Se fait jour une tendance à l'augmentation de la négociation d'entreprise ou de la négociation locale, cette augmentation étant encadrée par les accords sectoriels.

Pays-Bas : Si le secteur demeure le niveau prépondérant, sauf dans la banque où la négociation d'entreprise l'emporte, on constate une augmentation des accords d'entreprise. Les accords sectoriels intègrent en effet des clauses sur la durée du travail qui renvoient à la négociation d'entreprise.

Suède : dans le cadre de la négociation à deux niveaux, sectoriel et d'entreprise, ce dernier gagne en importance et en vitalité.

### **Une décentralisation encadrée.**

Le constat est donc clair :

1 - dans les pays où la négociation est structurée en deux ou trois niveaux de négociation, intersectoriel, sectoriel, entreprise, le niveau de l'entreprise gagne du terrain.

2 - La loi et les gouvernements n'interviennent pas dans ces processus de décentralisation.

3 - Ce sont les partenaires sociaux qui conduisent cette évolution. Ils en fixent les méthodes, notamment par l'introduction de clauses d'ouverture à la négociation d'entreprise dans le cadre des accords de branches professionnelles.

4 - Il s'agit donc à la fois d'une décentralisation négociée et encadrée par des règles sectorielles. Les spécialistes nomment cette évolution une décentralisation coordonnée.

Ce processus est en cours de développement et ne devrait pas connaître de retour en arrière. En majorité, le patronat de ces pays soutient la poursuite de ce processus de décentralisation. Mais la plupart le font de manière prudente et se gardent de mettre en cause de façon radicale le niveau sectoriel qui encadre la négociation. La crainte d'une multiplication de conflits locaux prenant la place d'une négociation menée avec des dirigeants syndicaux professionnels et expérimentés fait réfléchir les patronats sur les risques d'une trop grande indépendance de la négociation d'entreprise.

Il reste alors à mettre ces constats au regard de la situation française.

## **2) LE CAS FRANÇAIS**

---

### **A – Là aussi, développement de la négociation d'entreprise**

Ce développement de la négociation d'entreprise se lit dans les chiffres : de 1 500 environ en 1981, le nombre d'accords d'entreprise est passé à 15 000 environ en 2004 selon les bilans annuels de la négociation collective réalisé par le ministère du Travail. D'années en années, la négociation d'entreprise n'a cessée de progresser. La négociation d'entreprise est ainsi devenue un fait incontestable des relations sociales françaises.

Ce chiffre est toutefois à mettre en relation avec le nombre d'entreprises et d'établissements :

- 49 400 de plus de 50 salariés, soit le seuil de reconnaissance du délégué syndical qui peut imposer et conduire la négociation d'entreprise

- 1 750 de plus de 500 salariés.

La négociation d'entreprise couvre 3,7 millions de salariés sur les près de seize millions du secteur privé. Elle concerne majoritairement les plus grandes entreprises ou les établissements de groupes d'entreprises. Elle participe donc au clivage social existant entre salariés des grandes entreprises et salariés des PME.

### **La diversité de la relation à la négociation collective**

Les accords de branche ne s'appliquent pas de la même manière selon les entreprises.

La taille est un déterminant essentiel. Plus les effectifs sont nombreux et plus la négociation d'entreprise existe et plus cette négociation peut se mener de façon relativement autonome de l'accord de branche. A partir d'une certaine taille, les entreprises cherchent à « personnaliser » leur politique sociale et ont les moyens d'adapter leur négociation à leur problématique et à leur stratégie.

La grande entreprise n'ignore pas les accords de branche, elle s'en sert comme d'un cadre général. Ensuite, elle puise ses initiatives dans une forte activité de comparaison /évaluation (benchmarking), des politiques sociales des concurrents, en France ou ailleurs, dans son secteur ou en dehors.

Les petites et moyennes entreprises ont un autre rapport à la négociation de branche. Faute d'une politique sociale autonome, les PME se servent des accords de branche comme d'une sorte de guide social. Elles appliquent les accords de leur branche et ainsi n'ont pas à se soucier de négocier chez elles. La convention est leur code de la route sociale.

La demande d'autonomie de la négociation d'entreprise croît avec leur taille. L'organisation patronale de l'artisanat, l'UPA, n'est pas favorable à la négociation d'entreprise. La CGPME demeure prudente sur la question. La convention de branche demeure une protection, une facilité pour les chefs des petites et moyennes entreprises qui n'ont pas le temps, pas le savoir, pas la préoccupation du social. Le mutualisme professionnel, pour la formation par exemple, est encore utile à cette classe d'entreprises.

La nature de la relation de la branche aux entreprises dépend aussi de la politique de la branche. En effet, l'ambition sociale des branches, notamment des fédérations patronales, est différente, comme l'est leur identité économique et sociale. On peut en effet mettre en évidence différents modèles de branches, modèles qui tiennent autant à la concentration des entreprises qu'aux stratégies sociales patronales ou à la nature des marchés du travail.

- Dans le Bâtiment, les Travaux publics, la Propreté et les Garages, la concentration reste relative, la régulation de branche conserve une forte vitalité, y compris sur les salaires. Il s'y élabore un statut professionnel dont l'objectif est de gérer le marché professionnel : la mobilité, les qualifications, la formation initiale et continue tiennent une place importante, avec des solutions mutualisées. La branche conserve une forte culture corporatiste.

- Dans la restauration rapide, la faiblesse des acteurs syndicaux et patronaux, l'absence de projets professionnels et le manque de solidarité des entreprises à l'égard de leur syndicat patronal placent la branche dans une forte inertie.

- Dans la chimie où la concentration est très avancée, les politiques d'entreprises se satisfont des accords de branches atones.

- Dans la métallurgie et la Banque, certaines questions sont traitées par les entreprises, salaires notamment, mais la branche continue d'exprimer une identité professionnelle, sur certains thèmes comme la formation initiale et professionnelle.

Ainsi, selon les modèles, la branche est un instrument de régulation sociale, plus ou moins affirmé et utilisé par les entreprises. Elle est aussi un instrument de résistance à la loi. En contractant, les responsables employeurs cherchent à limiter la volonté de l'Etat de pénétrer leur sphère de la régulation sociale.

## **B – Un développement impulsé par les pouvoirs publics**

Au tout début des années 80, le système de négociation collective française est structuré en trois niveaux. Le niveau interprofessionnel, utilisé principalement pour l'entretien des régimes sociaux paritaires, retraites complémentaires, formation professionnelle, assurance chômage. Le niveau professionnel, est utilisé pour la création et l'entretien des conventions collectives de branches. C'est à ce niveau que sont négociées les augmentations annuelles de salaires qui sont la partie la plus importante de l'activité syndicale et contractuelle. Différentes professions ne disposent pas encore à cette époque de convention collective. Enfin au niveau de l'entreprise, la négociation ne touche qu'un millier d'entre elles, parmi les plus grandes et les plus syndicalisées.

Ces trois niveaux sont placés dans une relation hiérarchique : chaque niveau ne peut déroger au niveau supérieur que s'il en améliore les dispositions. Ainsi la négociation d'entreprise ne peut « qu'ajouter » à la négociation de branche. Le CNPF à l'époque critique ce processus qu'il nomme la « négociation en cascade ».

Les négociations sectorielles ou d'entreprises donnent souvent lieu à des mobilisations sociales à l'appel des syndicats et elles structurent assez fortement les relations sociales. Dans les années 70, beaucoup de branches connaissent des journées d'action professionnelle, avec manifestations ou débrayages, pétitions dans les entreprises de la branche. Des grèves professionnelles éclatent parfois comme dans les banques, la Sécurité sociale, etc.

Cependant, trois millions de salariés demeurent sans couverture conventionnelle de branche. Les négociations salariales, qui forment l'essentiel de la négociation, n'ont pas forcément de régularité et les accords, compte tenu de la culture sociale du patronat à cette époque, ne s'appliquent pas toujours à toutes les entreprises et tous les salariés de la branche. L'affrontement social domine un système de négociation qui fonctionne par à coups et dont l'organisation imparfaite est la caractéristique principale. Ce qui justifiera les réformes que la nouvelle majorité politique élue en 1981 va engager.

En 1982, les lois Auroux vont introduire une rupture dans cette hiérarchie en partie formelle des niveaux de la négociation. Une loi crée l'obligation de négocier dans l'entreprise : cette obligation est annuelle et elle porte sur les salaires et la durée du travail.

Ce faisant, elle crée une négociation à double entrée : la branche et/ou l'entreprise. La loi en effet, ne précise pas dans quel ordre ces deux négociations doivent être menées. Elle ne fixe pas de hiérarchie temporelle entre négociation de branche et d'entreprise. Dans d'autres pays d'Europe, la négociation de branche précède celle d'entreprise qui est alors conduite à en tenir compte. La loi va donc faciliter l'éparpillement de la négociation collective, faute d'avoir voulu ou tenté de la structurer. Elle a voulu généraliser la négociation pour limiter l'arbitraire patronal ; elle n'a pas voulu l'organiser.

D'autres interventions législatives confortent la négociation d'entreprise et son autonomie vis-à-vis de la branche. Déjà, la loi de novembre 1982 précise que « les clauses salariales des accords d'entreprise peuvent prévoir des modalités particulières d'application des majorations de salaires décidées par les conventions de branche à condition que l'augmentation de la masse salariale totale soit au moins égale à l'augmentation qui résulterait de l'application des majorations accordées par les conventions ». Ainsi, l'entreprise pouvait moduler plus facilement les accords salariaux de branches.

Par la suite, la durée du travail a aussi permis d'introduire des marges d'autonomie pour l'entreprise grâce à plusieurs interventions législatives. Dès 1982, une première loi dans ce sens est adoptée, puis celle de 1987 autorise sous certaines conditions, les accords d'entreprise à déroger à certaines dispositions législatives. Cette pente sera suivie en 1993, en 1996 (loi de Robien qui favorise la mise en place des 35 heures par négociation directe d'entreprise avec soutien financier de l'Etat) et enfin par les deux lois Aubry de 1997 et 2000. D'autres thèmes, prévoyance complémentaire, égalité professionnelle, sont ouverts à la négociation directe au niveau de l'entreprise.

On retrouve donc dans les lois les formules « à défaut d'un accord de branche, la négociation d'entreprise ... » ou « un accord de branche ou d'entreprise ... ». Durant vingt ans, le législateur ne cesse de renforcer l'impact de la négociation d'entreprise, créant même un dispositif pour que les entreprises dépourvues de représentation syndicale puissent quand même négocier. La possibilité pour les organisations syndicales de mandater un salarié pour négocier un accord d'entreprise à défaut de représentation syndicale, a été utilisée pour la mise en place des 35 heures.

Enfin la loi de juillet 2004 se donne pour objectif de « donner davantage d'autonomie aux différents niveaux de négociation ». Les pouvoirs publics décident de remettre en cause l'articulation entre branche et entreprises, et la hiérarchie des normes entre ces deux niveaux. A l'exception de certains thèmes, la négociation d'entreprise peut s'affranchir des règles de la branche... sauf si les partenaires sociaux de la branche l'ont interdit. C'est-à-dire sauf si les employeurs acceptent de ne pas mettre en œuvre cette disposition...qu'ils ont réclamée. Potentiellement, cette dernière modification peut permettre une autonomie encore plus forte de la négociation d'entreprise.

On constate donc que durant ces vingt dernières années, les Pouvoirs publics ont multiplié des interventions législatives en faveur de la négociation d'entreprise. Ces interventions sont

autant le fait des majorités de Droite que de Gauche. Comment expliquer une telle convergence, assez exceptionnelle sur ce terrain des relations sociales ?

La première raison est que les majorités politiques sont pressées, pressées par le temps qui leur reste avant les prochaines échéances, pressées par l'urgence d'obtenir des résultats. Le passage direct par l'entreprise semble alors le moyen d'obtenir des résultats rapidement. Pour différents gouvernements, c'était moins une question de conception de la négociation que d'efficacité supposée : le passage par l'interprofessionnel ou par les branches avant la négociation d'entreprise présente l'inconvénient de retarder de plusieurs mois la conception et la mise en œuvre d'une norme sociale. Chaque idée de mesure d'un ministre du travail se heurte, soit à une opposition d'une partie du patronat, soit à une opposition d'une partie des syndicats. Comment alors proposer une négociation nationale, en sachant que l'un des négociateurs fera probablement tout pour la faire échouer ? Des ministres du Travail de gauche comme de droite ont alors choisi d'ouvrir directement à l'entreprise l'utilisation d'une nouvelle mesure sociale qu'ils jugent nécessaire, comptant qu'au niveau le plus décentralisé, les acteurs s'engageront plus facilement.

Mais il existe aussi une double raison idéologique. La Droite en privilégiant l'entreprise veut donner plus de liberté à cette dernière. La Droite veut aider les entreprises à s'affranchir de règles sociales jugées trop rigides, trop uniformes, dont celles des conventions collectives de branche. Mais la Gauche ? En obligeant le patronat à négocier, les socialistes pensent faire reculer le pouvoir patronal dans l'entreprise. Face à la pratique patronale de décision unilatérale, les socialistes opposent la négociation collective comme outil de renforcement du pouvoir syndical.

Paradoxe donc, pour des raisons opposées, Droite et Gauche valorisent, encouragent la négociation d'entreprise. Chacun en lui donnant un objectif diamétralement opposé : la gauche pense affaiblir le pouvoir patronal, la droite pense le renforcer le pouvoir patronal .

### **C – Des partenaires sociaux impuissants**

Quel a été le rôle effectif des partenaires sociaux ? La loi de 1982 qui institue l'obligation de négocier dans l'entreprise est une proposition ancienne de la CFDT. Sa culture girondine lui fait soutenir le renforcement de la négociation au nom de l'autonomie des partenaires sociaux et du renforcement de la société civile. Elle est par ailleurs favorable à la négociation dans l'entreprise en escomptant une démultiplication de la négociation en même temps qu'elle en attendait une intervention et une présence accrues du syndicat dans l'entreprise. La CFDT pense que le pouvoir patronal dans l'entreprise sera plus équilibré par une représentation syndicale à qui l'on donne le pouvoir de négocier, et pas seulement de revendiquer. Parallèlement, elle s'efforce de peser pour une relance des négociations nationales interprofessionnelles et de branches.

FO s'oppose pour sa part à la diffusion de la négociation d'entreprise, au nom de l'unicité des garanties sociales conventionnelles ou législatives, par peur de l'intégration du syndicat dans l'entreprise et parce qu'elle craint une marginalisation du fait de son implantation moins dense que celles de ses concurrents. FO va défendre la négociation interprofessionnelle et de

branche en argumentant que les normes à ce niveau réduisent l'arbitraire patronal mieux qu'au niveau de l'entreprise.

La CGT considère que c'est le rapport des forces, notamment la grève ou au moins la manifestation, qui montre là où doit se nouer la négociation. Elle est favorable à la négociation d'entreprise au nom de son implantation et de sa représentativité, comme elle veut aussi - *mezzo voce* - la négociation de branche au nom de l'unification des garanties sociales et de la possibilité de mieux mobiliser au niveau de la branche. Son principal objectif est de faire admettre que, sans la CGT, un accord n'est pas valable, grâce à l'idée de l'accord majoritaire, empêchant la validité d'accords signés par une représentation syndicale minoritaire.

Sous le terme de négociations, chaque confédération met des concepts différents. La CGT a toujours été hostile à un système qui coproduit de la règle, c'est à dire qui engage le syndicat. FO après la période Bergeron l'est devenue en développant sa critique du corporatisme.

Le patronat est historiquement opposé au développement de la négociation d'entreprise. Il craint d'être débordé dans les entreprises alors qu'il maîtrise bien dorénavant la négociation de branche, en s'appuyant selon les cas sur une partie du panel syndical, avec des alliances à géométrie variable. Pour le patronat, la branche a l'avantage de faire que la négociation se déroule en dehors de l'entreprise qui échappe ainsi à l'intervention syndicale. De plus, l'accord de branche égalise les règles de la concurrence : les salaires minimum, les classifications, les augmentations salariales, tout le monde doit les appliquer et les meilleures entreprises ne sont pas concurrencées par d'autres qui pratiqueraient une sorte de dumping social. Telles sont ses positions au début des années 80.

Mais à peine deux ans après le vote de la loi sur l'obligation de négocier dans l'entreprise le patronat adopte une attitude plus ouverte, voire favorable à la négociation d'entreprise. Comment expliquer ce renversement de positionnement dans le patronat et dans les directions d'entreprise ? Trois grandes raisons nous apparaissent.

- l'affaiblissement syndical d'abord. Le début des années 80 est marqué par la prise de conscience de la désyndicalisation et des difficultés du syndicalisme qui perd plus de la moitié de ses adhérents. Les syndicats sont de moins en moins redoutés dans les entreprises parce que le chômage, les restructurations, et la fin des grandes idéologies mettent les syndicats sur la défensive. Ce que traduit le fort recul du nombre de grèves dans le secteur privé.

La négociation de branche, dont l'un des motifs était de permettre d'échapper au tête à tête syndicat / direction, perd alors de son intérêt. On peut négocier d'autant mieux localement que l'adversaire est affaibli, tel est le constat des employeurs.

Les directions des grandes entreprises apprennent à jouer du social en s'appuyant sur l'encadrement intermédiaire pour mettre en œuvre ce que le CNPF appelle la « gestion concurrentielle » à l'égard des syndicats du progrès social. Des accords d'entreprise équilibrés sont signés sans épreuve de force. Par ailleurs, les blocages nationaux du dialogue social, l'échec de la négociation de 1984 sur la flexibilité par exemple, encouragent les chefs d'entreprise et les DRH à prendre l'initiative et à ne plus attendre du niveau national des solutions à leur souhait de changer les règles du social.

- Deuxième raison, le social est entré dans l'ère de la concurrence. L'époque du « tous pareil » chez les patrons, se serrant les coudes en matière de gestion sociale, disparaît en laissant la place à un besoin au contraire de différenciation sociale. « Je suis plus malin que mon concurrent, je gère mieux mes salariés que lui ». La compétitivité de l'entreprise passe par un social compétitif, pas forcément moins cher, mais où l'on joue sur les choix qu'offrent les modes de gestion de l'entreprise pour faire mieux.

- Dernière raison, la complexité des questions sociales nouvelles qui ont fait irruption : l'organisation du temps de travail, les qualifications, les mobilités, la gestion de l'emploi, toutes ces questions peuvent sans doute être débattues au niveau de la branche, mais doivent ensuite trouver des réponses réelles, pratiques dans l'entreprise. L'homogénéité du social cède la place à une plus grande diversité des politiques sociales des entreprises.

Les niveaux de négociation et l'articulation entre ces niveaux sont donc devenus des sujets de tensions entre patronats et syndicats, entre syndicats eux-mêmes, facilitant ainsi l'intervention législative.

A deux reprises, patronat et syndicats vont se retrouver pour négocier sur les principes de la négociation collective et tenter de clarifier le rôle des différents niveaux, ainsi que les règles de validité. Un premier accord en 1995, puis un deuxième en 2001, dans le cadre de la « refondation sociale », proposent un cadre aux deux niveaux de négociation, la branche, l'entreprise. C'est ainsi que le deuxième texte affirme : « La branche joue un rôle structurant de solidarité, d'encadrement et d'impulsion de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise permet de trouver et de mettre en œuvre des solutions prenant directement en compte les caractéristiques et les besoins de chaque entreprise et de ses salariés ».

A deux reprises, patronat et syndicats vont se retrouver pour négocier sur l'organisation de la négociation collective. En 1995, un accord est signé, sauf par la CGT, qui reprecise le rôle de chaque niveau de négociation. Il ne produira pas de changement dans les processus de négociation. Les fédérations patronales « boudent » le texte et les fédérations syndicales n'ont pas le rapport de force nécessaire pour créer une dynamique de négociation.

En 2001, dans le processus de la Refondation sociale initié par le Medef, un accord est conclu sur l'approfondissement de la négociation. Cet accord, non signé par la CGT, traite de trois sujets :

- conditions de validité d'un accord, nécessité d'un accord majoritaire, soit en nombre de signature pour les accords professionnels et interprofessionnels,
- respect par les pouvoirs publics d'une consultation préalable des partenaires avant toute initiative législative
- autonomie relative des niveaux de négociation, mais respect par chaque niveau inférieur des dispositions déniées par le niveau supérieur.

C'est la loi de 2004 qui va donner suite à cet accord. La demande de consultation préalable avant toute initiative législative fait l'objet d'une déclaration dans le préambule de la loi, mais sans portée législative comme le comportement des gouvernements qu vont suivre le montreront. Les conditions de validité d'un accord sont reprises et satisfont la CGT qui approuve le principe de la majorité d'opposition, alors que la CFDT aurait préféré que la validité d'un accord dépende de la signature d'une ou plusieurs organisations représentant une majorité de salariés. Une majorité de signataires. Mais pour le troisième point, l'articulation entre les niveaux de négociation, la loi va aller au-delà de l'accord. La loi en effet accorde à

l'accord d'entreprise une autonomie totale par rapport à l'accord de branche, sauf si l'accord de branche précise le contraire. Ce qui veut dire sauf si la délégation patronale accepte de signer un accord limitant la liberté de négociation des entreprises de la branche, ce qui sera évidemment difficile à trouver.

Le Medef a approuvé cette distorsion entre l'accord qu'il a signé et le contenu de la loi. Il est vraisemblable que lui ou certaines de ses composantes ont même suggéré cette entorse.

Les syndicats ont protesté. Mais leur situation était compliquée. La CGT et la CFDT approuvaient les dispositions concernant les conditions de validité des accords. La CFDT de plus approuvait le principe de la consultation préalable des syndicats avant toute initiative législative. Les syndicats ne pouvaient donc mener une critique de la loi que sur certains de ses articles et non sur d'autres. D'où une protestation molle et surtout peu unitaire.

Ainsi la loi officialisait une non articulation potentielle des différents niveaux de la négociation.

Les partenaires sociaux français en comparaison de leurs collègues européens, n'ont pas défini ensemble les conditions du développement de la négociation d'entreprise. Le patronat a imposé, par la bande, c'est-à-dire par la loi, sa vision.

Il restera à analyser la suite que les partenaires auront donnée dans les branches à ces nouvelles dispositions. Deux ans d'existence, ne permettent pas d'en mesurer les effets.

## **D – Une décentralisation désordonnée**

### Un système à quatre niveaux

Traditionnellement, on distingue dans le système français de négociation collective trois niveaux, national interprofessionnel, ou professionnel et entreprise. Mais la part que l'Etat joue dans la négociation amène à proposer un quatrième niveau.

C'est en effet l'Etat qui ces dernières années a le plus influencé les contenus de la négociation collective : la durée du travail, la prévoyance collective, l'épargne salariale, les seniors, les discriminations, les bas salaires, les méthodes pour négocier les restructurations, le bouclage de la négociation collective, les conditions de travail, ont fait l'objet d'incitations, de directives légales, d'impulsions auprès des partenaires sociaux qui ont alors donné suite avec plus ou moins de rapidité et de succès.

C'est aussi l'Etat qui a modifié certaines des règles relatives à la négociation : en donnant régulièrement accès direct à la négociation d'entreprise sur tel ou tel sujet, ou en modifiant les règles générales de dérogation au profit de l'entreprise et en créant un début de reconnaissance de « l'accord majoritaire ».

La négociation collective française n'est donc pas un système autonome ; il fonctionne comme un système sous tutelle.

L'évolution du système de négociation est forcément sous l'influence de cette intervention étatique qui n'encourage pas les partenaires à assumer « parce qu'il n'y a plus personne derrière ».

### **Un mélange de centralités et d'autonomies**

La négociation d'entreprise s'est donc développée sans coordination particulière de la part des acteurs sociaux. Encouragée par de multiples lois, parfois aussi par des accords contractuels, l'entreprise est devenue un réel et nouveau niveau de négociation.

Mais ce niveau de négociation se déploie de façon autonome des autres niveaux et de celui de la branche en particulier. Dans les autres pays européens, on a vu que les négociateurs de branche s'entendent sur les marges laissées à la négociation d'entreprise. Ils s'efforcent de maintenir un lien entre la branche professionnelle et les entreprises qui la constituent.

La différence essentielle est là : dans les pays européens, les acteurs décentralisent la négociation. En France, il ne s'agit pas d'une décentralisation, mais de l'émergence, pour les grandes entreprises, mais pas seulement elles, d'un nouveau niveau de négociation sans relation importante avec le cadre de la branche.

On ne retrouve pas de volonté de coordination dans l'émergence de l'entreprise comme niveau de négociation. En fait le système de négociation collective apparaît être un mélange de centralités et d'autonomies.

Centralité des interventions de l'Etat, qui selon les cas, forcent les entreprises, les branches, l'interprofessionnel à prendre en charge telle ou telle nouvelle thématique. Centralité des négociations nationales interprofessionnelles qui couvrent un champ de thèmes nombreux et divers.

Autonomies, du fait que les négociations interprofessionnelles ouvertes à la demande de l'Etat peuvent prendre du temps, ou ne pas s'ouvrir. Autonomie des branches vis-à-vis des résultats de la négociation interprofessionnelle, qui mettent en œuvre dans des conditions plus ou moins fidèles les accords. Autonomie des entreprises, qui appliquent avec plus ou moins de discipline les accords professionnels ou interprofessionnels.

Chaque niveau du système de relations professionnelles exerce son action en tenant compte de l'existence des autres, mais sans automatiquement appliquer ses directives. Trop d'entreprises ne sont pas négociatrices, trop de branches sont en retard dans la mise en œuvre d'accords nationaux interprofessionnels. En fait il s'agit d'un système à discipline très relative.

Le tableau ci-dessous issu d'un document de la Fondation de Dublin donne un classement de l'intensité des coordinations de la négociation dans les différents pays européens.

Coordination forte Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Irlande, Suède  
Coordination moyenne Finlande, Italie, Pays-Bas,  
Coordination faible Espagne, France, Grèce, Portugal, Grande-Bretagne

La coordination, c'est-à-dire la discipline entre niveaux de négociation, est donc faible en France. Cette situation est-elle le produit du droit ? Est-elle la conséquence de la faiblesse des acteurs, de leurs oppositions ? Est-elle l'effet de l'absence de politique adéquate de mise en œuvre (de management dirait les gestionnaires) des accords ? Un peu tout à la fois.

La négociation collective en France est un système sous tutelle, du fait en particulier du faible degré non seulement de représentativité, mais aussi du manque de cohésion interne des partenaires sociaux. C'est évident dans le camp syndical du fait des divisions syndicales (renforcé encore par les faibles pouvoirs internes de chacune des confédérations et bien souvent aussi des fédérations sur leurs équipes syndicales). Mais cela l'est aussi du côté patronal, l'absence de cohésion étant renforcée là aussi par les faibles pouvoirs internes des confédérations sur leurs fédérations comme des fédérations sur les entreprises de leur champ.

Du coup, le système français apparaît comme sans coordination par rapport à la décentralisation coordonnée chez ses partenaires européens. Cela conduit à renforcer les tendances centrifuges du système de négociation et de rendre l'Etat seul capable d'unité, apparente au moins.

### **3 - Quelle adaptation des stratégies syndicales ?**

---

Cette dispersion du déploiement de la négociation collective est dorénavant la situation que les organisations syndicales doivent affronter. Leur stratégie de négociation doit évoluer puisque l'on passe d'une situation de forte uniformité à une situation de fortes hétérogénéités.

#### **- S'adapter aux différents modèles de branches**

On a vu que les branches selon la concentration des entreprises, leur culture sociale, la force de la représentation patronale et syndicales, la concurrence internationale, n'ont pas la même logique de négociation collective. Les unes parient sur le poids de la branche sur les entreprises, les autres non. Et différentes variantes existent. La stratégie syndicale doit alors s'adapter à la nature de la branche, construire une demande de négociation qui est différente selon les modèles de branches.

#### **- S'adapter au développement de la négociation d'entreprise**

A l'époque de la négociation centralisée, le syndicalisme avait une tâche simple. Mobiliser les équipes d'entreprises pour obtenir le plus possible de la négociation de branche et ensuite diffuser les résultats aux équipes d'entreprise pour qu'elles fassent appliquer. La situation présente est autrement plus complexe.

Il y a les entreprises, souvent les plus grandes, où la négociation est dans une forte autonomie. Il faut alors aider, conseiller, documenter les équipes de ces entreprises pour qu'elles soient capables de négocier avec leur direction, dans un cadrage stratégique d'objectifs fédéraux et confédéraux. Le rapport des fédérations syndicales vis-à-vis de leurs équipes n'est plus une relation d'usage de prêt-à-porter, mais du sur mesure. Et le conseil du niveau fédéral doit être disponible quand la demande de la section d'entreprise s'exprime. Le travail des fédérations

syndicales se transforme alors en une sorte de centre de ressources à la disposition des équipes d'entreprise.

Mais il demeure aussi les entreprises – les plus nombreuses - où la négociation est pauvre, voire inexistante et où l'apport de la branche est décisif. Là c'est l'ancien travail de diffusion des acquis qui demeure important.

### **- Unifier**

Même si la décentralisation de la négociation au niveau des entreprises se développe et augmente les différences obtenues dans chaque entreprise, il reste au syndicalisme la tâche de poursuivre l'objectif d'un minimum d'unification des situations, des acquis, des pratiques d'entreprise. Les fédérations syndicales se trouvent alors en situation de dépendance vis-à-vis de leurs équipes d'entreprise. Elles doivent obtenir de ces équipes qu'elles informent leur fédération de ce qu'elles obtiennent pour que cette dernière diffuse les résultats d'entreprise.

Ce travail de recueil des acquis d'entreprise est devenu décisif. Et peut être ne doit-il pas demeurer au sein d'une même branche, voire d'une même fédération. Exemple : l'usage du DIF dans les entreprises est-il lié à la profession ? L'analyse des acquis dans l'usage du DIF ne doit-il pas être transversal, commun à l'ensemble des fédérations ?

### **- Territorialiser**

La négociation collective en Europe a privilégié la profession comme vecteur de fixation de garanties sociales homogènes. L'émergence de la négociation d'entreprise rend ce vecteur moins prégnant. Il reste à se demander si le territoire ne pourrait être un nouveau vecteur de négociation pour certains thèmes. Les accords interprofessionnels sur les seniors, les discriminations, l'insertion professionnelle, ne pourraient-ils pas être l'occasion d'une négociation territoriale utile à la mise en œuvre de tels accords et participant alors à une plus grande unification des politiques sociales ?

Ainsi la décentralisation de la négociation collective ne passerait-elle pas uniquement par l'entreprise, mais aussi par une dynamique locale interentreprises.

La vieille tradition française de l'organisation syndicale fédérale et territoriale trouverait ici toute sa raison d'être.