

Note de lecture :

Le dialogue social en France : Entre blocages et Bing Bang

GUY GROUX
MICHEL NOBLECOURT
JEAN-DOMINIQUE SIMONPOLI

LE
DIALOGUE
SOCIAL
EN FRANCE
ENTRE BLOCAGES ET BIG BANG



Auteurs : Guy Groux, Michel Noblecourt, Jean-Dominique Simonpoli

Février 2019

Introduction

Au regard de l'opinion, l'image du dialogue social n'est pas très bonne. Du côté de nombreux travailleurs, qui considèrent surtout le chômage massif et les fermetures d'entreprises qui affectent l'emploi, le dialogue social demeure un simple accompagnement des stratégies patronales souvent contraires aux intérêts des salariés. Du côté de beaucoup d'employeurs, la défiance à l'égard des syndicats fait naître des choix qui privilégient d'autres voies que le dialogue social, et notamment l'individualisation des relations dans l'entreprise.

Cependant, les potentialités du dialogue social n'ont jamais été aussi fortes qu'aujourd'hui. Longtemps, la loi a encadré la négociation collective et modelé ses contours, ses contenus et ses résultats. Depuis plus de deux décennies, un mouvement s'est engagé donnant toujours plus d'autonomie aux partenaires sociaux pour définir en commun les règles et les normes qui les concernent directement.

L'autonomie accrue du dialogue social, qui ne se limite plus aux discussions sur le pouvoir d'achat et les conditions de travail, mais qui est élargi aux enjeux liés à la compétitivité économique (ce qui fait que l'on préfère parfois évoquer la notion de « dialogue social et économique »), implique une transformation de la conception qu'ont les employeurs et les syndicats du rôle qui leur est désormais dévolu face à la définition de nouvelles normes sociales, ou face à la décision économique. Il implique aussi en retour la transformation du regard que la société porte sur le sens du dialogue social dans les organisations contemporaines.

I- Syndicats et partis politiques : Du grand malentendu aux mutations d'aujourd'hui.

La France n'est pas, à la différence de l'Allemagne et des pays scandinaves, un pays social-démocrate où un Parti socialiste et un syndicat dominant, unis par des liens organiques, s'épaulent mutuellement pour parvenir à un objectif commun : la « transformation sociale ». Cette spécificité française trouve son origine dans la loi Waldeck-Rousseau du 21 mars 1884 qui a donné une base légale aux syndicats. Pour la III^{ème} République naissante, il s'agissait certes d'accorder la liberté syndicale, mais aussi de la borner strictement, pour prémunir les syndicats contre « l'invasion du politique ». En limitant l'action syndicale à la gestion et à la régulation du social, la loi Waldeck-Rousseau a écarté les syndicats des « sages sentiers de l'administration des choses » pour créer les conditions d'un syndicalisme d'opposition, centré sur le renversement du capitalisme, et se pensant en contre-société alternative à la démocratie libérale.

Depuis cette époque, le syndicalisme d'opposition a été très présent dans la vie économique et sociale française. Aujourd'hui cependant, son dépassement semble plus que jamais nécessaire, et ce dépassement exige la recomposition du paysage syndical. Or, les occasions qui se sont présentées de s'interroger sur la pertinence de l'offre syndicale qui est présentée aux salariés, et qui laisse la majorité d'entre eux à l'écart, ont été manquées. Ces occasions sont au nombre de quatre : l'ambition politique de 1986 qui visait à regrouper dans une même confédération syndicale la Fédération de l'Education nationale, la CFDT, la CFTC, la CFE-CGC et une partie de FO ; la redéfinition de la représentativité syndicale en 2008 qui fait disparaître la « présomption irréfragable de représentativité » et qui aurait dû être un puissant aiguillon favorisant la recomposition ; l'élection de François Hollande en 2012, fervent partisan de la démocratie sociale ; et pour finir les attentats de 2015 contre Charlie Hebdo à la suite desquels 7 organisations syndicales (CGT, CFDT, CFTC, CFE-CGC, UNSA, FSU) présentent un texte commun intitulé « Vivre ensemble, travailler ensemble ».

La troisième occasion est certainement la plus significative. Dès son arrivée au pouvoir, François Hollande fait du dialogue social la principale arme de la réforme. Les acteurs sociaux négocient et leur accord est ensuite transposé en loi. Si la méthode de la démocratie sociale a donné des fruits pendant 2 ans, notamment avec l'accord de janvier 2013 sur la sécurisation de l'emploi qui porte en germe une « [flexisécurité](#) » à la française, le « compromis historique » entre tous les syndicats de salariés et le patronat ne s'installe pas. Très vite, le clivage resurgit à nouveau entre les syndicats « réformistes » (CFDT, CFTC, CFE-CGC) et les syndicats « contestataires » (CGT, FO).

II- Le grand chambardement : de l'Etat à l'entreprise

En France, les relations sociales sont longtemps restées tributaires de l'hégémonie que le pouvoir politique exerçait à leur égard. Face à une culture syndicale conflictuelle et face à un patronat longtemps rétif à l'égard du dialogue social, le rôle de l'Etat a été d'impulser

de nombreux droits pour favoriser de façon impérative les relations entre les partenaires sociaux. Les mutations économiques de la période 1970-2010 ont recomposé le rôle de l'Etat et avec lui, les enjeux, les contours et les contenus du dialogue social, de plus en plus marqués par les questions de compétitivité économique.

En bouleversant les traditions, ces mutations ont mis en cause les syndicats, confrontés désormais à une crise due certainement à des facteurs économiques ou technologiques qui ont déstabilisé les emplois, mais plus encore à des facteurs culturels. La culture traditionnelle des syndicats et l'idée qu'ils se faisaient du politique, de « l'esprit des lois », et de l'entreprise, est désormais remise en cause. De nouveaux rapports entre le droit et le dialogue social apparaissent, dans lesquels l'entreprise s'affirme comme une instance toujours plus autonome, et comme une matrice de la vie contractuelle. Les assises fondées sur des règles centralisées et des logiques antagoniques qui opposaient les partenaires sociaux sont désormais ébranlées. Aujourd'hui, les changements rapides et fluides qui touchent l'entreprise entraînent une obsolescence accrue des acquis sociaux et des accords collectifs qui obligent à penser autrement le dialogue social. Il ne s'agit pas forcément de la « fin du mouvement syndical », mais plutôt d'une transition porteuse de nouvelles ressources pour les syndicats et la négociation collective. Le dialogue social est désormais confronté à des changements rapides et soudain, à une « société liquide » (Bauman) qui ébranle les certitudes les mieux assurées. La question est donc de savoir si les partenaires sociaux sont prêts à saisir les nouvelles ressources du dialogue social fondées sur toujours plus d'innovation, d'imagination et d'expertise, ce qui suppose une remise en cause de leur organisation, de leurs habitudes et de leurs pratiques.

III- Une perspective incontournable, la confiance

La faiblesse des syndicats français est un fait. Pour l'Institut syndical européen et l'OCDE, avec près de 8% de travailleurs syndiqués, la France se situe loin derrière les autres pays d'Europe. Or, il n'existe pas de bon dialogue social sans un syndicalisme suffisamment fort. Comment renforcer le fait syndical dans l'entreprise en France ?

On peut tout d'abord penser à augmenter le taux de syndicalisation, soit en rendant l'adhésion syndicale obligatoire comme cela existe dans certains pays anglo-saxons, ou encore par des mesures incitatives (défiscalisation des cotisations, prise en charge des adhésions syndicales par l'entreprise,...). On peut aussi penser à instaurer un « syndicalisme de service ». En effet, à la différence de ce qui se passe dans un certain nombre de pays européens, se syndiquer ne procure pas d'avantages particuliers en France. En Finlande, en Suède, les accords collectifs ne s'appliquent qu'à ceux qui cotisent aux organisations syndicales. En Belgique, l'appartenance au syndicat conditionne l'accès à des services sociaux et publics comme l'assurance-chômage. D'autres mesures sont envisageables, comme l'innovation du groupe AXA qui a mis en place le chèque syndical en 1990 permettant aux syndicats d'aller à la rencontre des salariés afin de récupérer des fonds et d'obtenir des ressources supplémentaires pour former les militants et accéder à

de nouvelles ressources (comme les ressources d'expertise par exemple), la valorisation de la fonction syndicale (reconnaissance des compétences acquises au cours du mandat syndical, déroulement de la carrière des syndicalistes,...), ou encore l'émergence de politiques de formation appropriées pour les travailleurs syndiqués (comme le projet de formation qualifiante dédié aux syndicalistes d'entreprise, qui a été mis en place par Science Po Paris).

Au-delà du renforcement du fait syndical, il importe avant tout de dépasser l'univers conflictuel qui entraîne un lourd contexte de défiance entre les syndicats et les salariés, ou entre les syndicats et les employeurs. Comme le faisait observer Jean-Paul Bailly, Président du groupe La Poste, « Si la confiance est la condition du dialogue, le dialogue est aussi la condition de la confiance ». Si la confiance entre les groupes sociaux ne se décrète pas, elle est d'abord de la responsabilité de l'employeur qui doit faire les premiers pas pour créer les conditions favorables à son essor. Mais face à la responsabilité de l'employeur, les syndicats doivent aussi exercer la leur. Ils doivent désormais trouver des voies nouvelles d'expression, de renouvellement de la parole et des méthodes d'action. Il s'agit de sortir des querelles de chapelle et des postures habituelles pour instaurer des relations différentes permettant d'envoyer des signes forts aux responsables d'entreprise pour le plus grand bénéfice des salariés.

[Voir la note de lecture Dialogue social et performance économique](#)

Conclusion

Au vu des grandes évolutions économiques et technologiques qui touchent le monde de l'entreprise et du travail aujourd'hui, il est clair que tout doit être fait pour affermir le dialogue social, ce qui passe par le renforcement du fait syndical. Les trois auteurs retiennent plusieurs pistes pour approfondir la « démocratie sociale ».

En premier lieu, il serait bon de créer de nouveaux espaces de dialogue social, et notamment dans les TPE et les PME, qui sont bien souvent de véritables « déserts syndicaux ». Si les ordonnances sur la réforme du Code du travail, ratifiées le 06 février 2018, ont pris en compte cette réalité en élargissant le périmètre du dialogue social des grands groupes aux TPE, elles l'ont fait en restreignant les voies du dialogue, qui peut désormais se dérouler en l'absence de tout syndicat. Il conviendrait plutôt pour éviter le risque de rapports déséquilibrés entre l'employeur et ses salariés de trouver de nouveaux interlocuteurs pour les TPE-PME où il n'y a pas de présence syndicale. A cet égard, on peut envisager la création d'une task force (force d'intervention) composée d'un syndicaliste et d'un représentant du personnel dans chaque secteur d'activité concerné afin qu'ils interviennent en accompagnement des négociations et concertations engagées.

Une deuxième piste est de repenser l'expression des salariés sur les lieux de travail. Le dialogue social ne se limite pas au dialogue institutionnel. Il existe aussi un dialogue social

informel, bien souvent animé par la hiérarchie de l'entreprise, et qui revêt des formes diverses (réunions d'informations, « boîtes à idées », ...). Pour renforcer ce dialogue social informel, on peut penser à créer des « formes d'expression directe », mais également à mieux prendre en compte l'opinion des salariés. Si aujourd'hui, la représentativité des salariés a progressé puisqu'elle ne procède plus d'une décision unilatérale des pouvoirs publics, mais du suffrage direct des salariés, les effets sur la dispersion syndicale dans les entreprises n'ont pas été probants. Dans cette perspective, on pourrait élever les seuils de représentativité afin de clarifier les choix syndicaux qui ont perdu en crédibilité du fait de la division entre organisations plus ou moins rivales.

Une dernière proposition d'action est d'agir sur les instances paritaires, et plus généralement sur la gouvernance de l'entreprise. Ne faut-il pas désormais faire en sorte que l'avis des travailleurs soit pris en compte dans la définition de la stratégie des entreprises ? En Allemagne, la cogestion est depuis longtemps une réalité. Dans les pays d'Europe du Nord, les procédures de coconstruction des règles entre employeurs et salariés sont bien rodées. Pour avancer dans cette direction, et donc pour établir un contrepoids face au pouvoir des actionnaires, et ceci en prolongeant la loi Rebsamen du 17 août 2015 sur le dialogue social et les conditions de représentation des salariés dans les conseils d'administration des entreprises d'au moins 1000 salariés, on pourrait envisager par exemple que la présidence du Conseil social et économique (CSE) créé par les ordonnances de 2017 soit dévolue à un syndicaliste ou exercée de façon paritaire.

Evidemment, le renforcement souhaité du dialogue social ne pourra se faire que si l'on parvient à réduire le pluralisme syndical. En Europe, ce pluralisme se limite souvent à deux ou trois organisations. En France, sept organisations aspirent à représenter les salariés. En guise de mot de la fin, les auteurs appellent donc de leurs vœux l'émergence de nouvelles frontières pour le syndicalisme français, avec la création de deux pôles, l'un contractuel, l'autre plus radical, qui pourraient agir en complémentarité afin de donner aux syndicats la force qui leur manque cruellement en France.

[Voir l'étude de cas Carrefour et le dialogue social européen](#)

Quatrième de couverture

Jamais les potentialités du dialogue social n'ont été aussi fortes. Jamais la loi n'avait autant donné d'autonomie aux partenaires sociaux (des lots Larcher aux ordonnances Macron). Pourtant, au regard de l'opinion, le rôle du dialogue social reste ambigu et son efficacité toujours mise en doute. Quant aux partenaires sociaux, ils le considèrent avec défiance : certains syndicats le tiennent pour un simple accompagnement des stratégies patronales, tandis que de nombreux employeurs lui préfèrent l'individualisation des relations dans l'entreprise. Comment rompre avec ces perceptions et ces attitudes ? Comment rénover en profondeur un dialogue social qui reste prisonnier des logiques anciennes de conflits et

de défiance ? C'est l'objet de ce livre, qui même histoire, analyse sociologique et pratique syndicale, et qui conclut sur un manifeste pour donner un nouvel élan au dialogue social.

Les auteurs

- **Guy Groux** est sociologue au Centre de recherches politiques de Sciences Po (Cevipof) et directeur de l'exécutive master « Dialogue social et stratégie d'entreprise » à Sciences Po.
- **Michel Noblecourt** est journaliste au journal *Le Monde*, spécialiste des syndicats et de la gauche politique.
- **Jean-Dominique Simonpoli**, ancien responsable de la CGT, dirige l'association Dialogues, dédiée au dialogue social. Il est l'auteur de rapports remis à Muriel Pénicaud, ministre du Travail.

Avec les contributions de : Laurent Berger (CFDT), Philippe Martinez (CGT), Jean-Dominique Senard (PDG de Michelin) et Jean-Denis Combrexelle (conseiller d'Etat et auteur d'un rapport qui a influencé les récentes lois sur le travail).