

# Le fait syndical en entreprise : une feuille de route réformiste pour les années qui viennent

Par **Christophe Clayette** (CFDT), **Florence Dodin** (UNSA),  
**Alain Gergaud** (UNSA), **Marylise Léon** (CFDT), **Martin Richer** (Terra Nova)

Le 20 avril 2017

L'intérêt des salariés – et plus largement des travailleurs – est d'être représentés dans leur entreprise et leur branche d'activité par des acteurs capables de les défendre, de faire valoir leurs points de vue et de négocier en leur nom des accords collectifs porteurs de progrès, tout en tenant compte de l'intérêt de l'entreprise elle-même, dont dépendent la pérennité des emplois et les conditions d'une prospérité partagée. C'est le credo d'un syndicalisme réformiste pour qui, loin de se réduire à une association patrimoniale d'actionnaires, l'entreprise est un tout dont le destin est inséparable de celui du collectif de femmes et d'hommes qui lui apportent leur contribution. Pour cette raison et sous ces conditions, la présence syndicale en entreprise est un bien commun à la fois pour les salariés et pour les entreprises qui les emploient.

Cette conception réformiste du fait syndical n'avait pourtant rien d'évident dans notre pays, marqué par le triple héritage d'une culture politique jacobine, d'un syndicalisme révolutionnaire et d'un paternalisme managérial, peu propices au développement de corps intermédiaires organisés dans le monde du travail. De ce fait, en France, le syndicalisme n'a acquis droit de cité dans l'entreprise qu'en 1968 avec la création de la section syndicale d'entreprise.

Ces dix dernières années, de nouveaux pas importants ont été franchis : Loi Larcher instituant la consultation préalable des partenaires sociaux avant toute initiative législative touchant au travail ; réforme de la représentativité des syndicats plaçant en son cœur le vote des salariés comme source principale de légitimité, (et non plus une simple et contestable « présomption de représentativité ») ; accords de Bercy sur la rénovation du dialogue social dans les fonctions publiques ; réforme du financement du dialogue social instaurant l'obligation de transparence financière des organisations syndicales et renforçant leur indépendance ; extension de la présence des représentants des salariés au sein des organes de gouvernance (ANI puis loi de sécurisation de l'emploi) ; enfin, réforme des instances représentatives du personnel (IRP) et des règles de la négociation collective avec les lois Rebsamen et El Khomri.

Pourtant, malgré une première moitié de quinquennat marquée par des innovations (conférences sociales), des accords nationaux interprofessionnels ambitieux (accord de sécurisation de l'emploi), et des lois modifiant en profondeur le code du travail et les relations sociales (LSE, loi de modernisation du dialogue social et *in fine* loi dite « El Khomri »), le dialogue social peut sembler ne pas sortir vraiment renforcé du mandat de François Hollande. L'adoption au forceps de la « loi Travail » a été marquée par des manifestations répétées et des actes de violence. Plusieurs des partenaires sociaux ont radicalisé leurs discours depuis plusieurs années et ont choisi de ne pas s'engager dans la recherche de compromis et l'élaboration conjointe de nouvelles normes sociales : c'est le cas de la CGT et du Medef notamment. Plusieurs candidats à la primaire LR ont publié des livres et des propositions visant à marginaliser les organisations syndicales en favorisant une relation directe des dirigeants à leurs salariés : suppression du monopole de présentation syndicale au premier tour des élections professionnelles, possibilités accrues de conclure des accords par voie référendaire à l'initiative des directions d'entreprises, relèvement très significatif des seuils sociaux qui marginaliserait la présence des IRP, suppression de la loi Larcher de janvier 2007 et retour à la primauté du politique dans la définition des normes sociales, etc.. Dans le même temps, une partie de la gauche contestataire continue à considérer le syndicalisme comme la courroie de transmission du pouvoir politique. Les poussées de fièvre populistes conduisent enfin à mettre en cause la légitimité des corps intermédiaires et des régulations sociales et à exalter les voies d'une démocratie directe et plébiscitaire.

Plus fondamentalement, à travers la mise en cause des corps intermédiaires, notamment dans le champ social, c'est l'aptitude à trouver des compromis et à vivre ensemble au travail qui est mise en doute, nourrissant ainsi la société de défiance et les illusions radicales ou populistes les plus extrêmes. C'est aussi le retour de tentations colbertistes où l'Etat serait seul légitime à décider de tout.

Pourtant, sur le terrain, le dynamisme de la négociation ne se dément pas, comme en témoigne le nombre d'accords signés chaque année, dont la tendance de long terme est à l'augmentation. Un peu plus de 35 000 accords sont signés chaque année dans les entreprises, contre 700 au début des années 1970, 2 100 en 1982 (année qui marque le début d'une dynamique nouvelle avec les négociations obligatoires), 6 400 en 1992, 18 000 en 2002 (avec les lois Aubry), 20 200 en 2006... Une progression très significative et désormais irréversible... Personne n'en parle toutefois dans les médias grand public : il est plus simple de produire de fortes images avec des pneus qui brûlent ou des manifestants exaltés que de faire comprendre comment des acteurs aux intérêts divergents trouvent des solutions mutuellement gagnantes.

Pour sortir de cette situation schizophrénique, il importe de mettre clairement en exergue les raisons pour lesquelles le fait syndical en entreprise doit être défendu (I), de répondre aux objections, préjugés et résistances qui en limitent le développement (II), de formuler des propositions concrètes pour en garantir l'efficacité et la légitimité (III).

## 1) LES RAISONS DE DEFENDRE LE FAIT SYNDICAL EN ENTREPRISE

Il existe au moins quatre bonnes raisons de plaider pour le développement du fait syndical en entreprise :

### A - DEFENDRE LES SALARIES

La présence syndicale en entreprise est d'abord un atout pour les salariés dont les intérêts doivent être défendus collectivement. De nombreux travaux menés par les chercheurs en économie, gestion et sciences humaines mettent en avant les impacts positifs de la présence syndicale de ce point de vue : effets positifs sur les salaires ; diminution des inégalités et des différences de rémunération entre les femmes et les hommes ; réduction de la pauvreté ; amélioration de la santé et de la sécurité au travail ; réduction du taux de fréquence et du taux de gravité des accidents du travail ; amélioration de la prévention des risques professionnels ; meilleur respect de la réglementation, etc.<sup>1</sup>

Le droit à une représentation collective est l'un des outils permettant de corriger le rapport de force inégal entre employeurs et employés. Si elle s'est développée historiquement dans le cadre du salariat, cette mission concerne en réalité l'ensemble des travailleurs, y compris les indépendants qui n'ont souvent d'indépendants que le nom. Le fait que « tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises » fait partie des droits fondamentaux énumérés dans le préambule de la Constitution de 1946 et intégré au bloc de constitutionnalité.

L'entreprise n'appartient pas qu'à ses actionnaires. Ceux-ci ne détiennent que des parts d'une entité juridique, la société, à laquelle ne se réduit pas cette communauté de projets qu'est l'entreprise<sup>2</sup>. En tant qu'apporteurs de travail, il est légitime que les salariés soient représentés et entendus au même titre que les apporteurs de capitaux. Les salariés ne sont pas une partie prenante comme une autre, mais une partie constituante. A titre d'exemple, un actionnaire ne reste « investi » dans une entreprise que quelques mois (la durée moyenne de détention des titres du CAC 40 est de quatre mois) alors qu'un salarié reste engagé chez un même employeur pour une durée moyenne 20 fois plus longue (sept ans).

### B - SOUTENIR LA COMPETITIVITE :

---

<sup>1</sup> Pour les références précises et une brève description de ces études, voir : Martin Richer, « Oui, les syndicats sont utiles ! » <http://management-rse.com/2013/10/01/oui-les-syndicats-sont-utiles/>

<sup>2</sup> Blanche Segrestin, Baudoin Roger et Stéphane Vernac (dir.), « L'entreprise, point aveugle du savoir - Actes du colloque de Cerisy », Editions Sciences Humaines, Le Seuil, octobre 2014

Un dialogue social de qualité est un facteur de compétitivité pour l'entreprise, comme le montrent de nombreux travaux académiques ou empiriques<sup>3</sup>. A rebours des déclarations excessives et des postures idéologiques, plusieurs travaux académiques pointent l'impact positif de la présence syndicale sur la productivité<sup>4</sup>. Le dialogue social permet en outre de valoriser la recherche de stratégies de long terme qui ne se résument pas à la compétitivité-coûts et qui ne se jugent pas à la seule lumière de la rentabilité financière pour l'actionnaire.

### **C - VALORISER LA NEGOCIATION D'ENTREPRISE :**

Si l'on veut valoriser la négociation d'entreprise, de façon pragmatique et au plus près du terrain, en donnant à l'accord collectif une force et des marges nouvelles (ce qui est l'une des ambitions de la « loi El Khomri »), il faut des acteurs reconnus, forts et légitimes de part et d'autre de la table. Le lien de subordination qui existe entre l'employeur et le salarié ne disparaît pas subitement quand il s'agit de négocier. Seul le mandat permet de sortir de ce lien de subordination et de bénéficier d'une protection. La capacité à se dissocier du lien de subordination est encore plus claire quand le mandat appartient à une organisation syndicale représentative. C'est également le gage d'un soutien technique possible sur le fond des questions abordées grâce aux formations et l'accès à diverses ressources. La négociation d'entreprise doit se développer y compris dans les PME où la présence syndicale est encore beaucoup trop rare. Faudrait-il attendre qu'elle y soit plus robuste pour ce faire ? Nous ne le croyons pas. La consolidation et le développement du fait syndical dans l'entreprise est à la fois une condition et une résultante d'un dialogue social plus ambitieux. On ne peut parier sur la négociation d'entreprise sans faire le pari de ce cercle vertueux.

### **D - REGULER LES CONFLITS :**

Celles et ceux qui croient pouvoir se passer des syndicats s'en mordent souvent les doigts. Même dans le cadre de relations d'emploi très informelles, la nécessité d'une représentation collective se fait vite sentir. L'expérience de « l'ubérisation » d'un secteur comme le transport des personnes a montré récemment qu'il ne faut pas plus de quelques mois pour que des actifs pourtant déliés de tout lien de subordination juridique avec un employeur éprouvent le besoin de se rassembler et de se doter d'une représentation collective pour négocier avec le ou les donneurs d'ordres dont ils dépendent économiquement. Chassez le syndicalisme, il revient au galop ! Et, dans les moments de conflit, les directions d'entreprise sont heureuses de trouver des interlocuteurs fiables, qui tiendront leurs engagements et sauront représenter les salariés.

---

<sup>3</sup> Luc Pierron et Martin Richer, « Le dialogue social au seuil d'un renouveau », Note Terra Nova, 25 septembre 2014. Voir notamment la section « Un dialogue social levier de compétitivité », pp. 12 et sq. <http://tnova.fr/etudes/le-dialogue-social-au-seuil-d-un-renouveau> Voir également: Thomas Philippon, *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Seuil/La République des Idées, 2007 ; Jean-Paul Guillot, *En finir avec les idées fausses sur les syndicats et le dialogue social*, Éditions de l'Atelier, 2015.

<sup>4</sup> Voir Martin Richer, « Oui, les syndicats sont utiles ! », article cité.

## 2) REPONSES AUX ANTIENNES DU POPULISME ANTI-SYNDICAL

Ces raisons de soutenir le développement d'un syndicalisme de négociation dans l'entreprise ne sont pourtant pas évidentes aux yeux de tout le monde. Les syndicats sont même aujourd'hui l'objet d'accusations diverses, auxquelles il importe de répondre clairement.

- **« Les syndicats ne sont pas représentatifs » :**

C'est le leitmotiv de l'anti-syndicalisme incarné aujourd'hui par des structures militantes comme l'iFrap qui dépeint les syndicats comme des « bastions » ultraminoritaires arc-boutés sur la défense de « rentes sectorielles ». On peut bien sûr regretter que les syndicats français ne comptent pas davantage d'adhérents et qu'ils soient à ce titre en queue de peloton en Europe. Mais ces jugements relèvent de la caricature.

Non seulement les syndicats ne comptent pas moins d'adhérents que beaucoup d'autres structures de la société civile organisée, à commencer par les partis politiques (des organisations comme la CGT ou la CFDT ont trois à quatre fois plus d'adhérents que LR ou le PS...) mais leur représentativité se mesure aussi à la participation des salariés aux élections professionnelles. Ainsi, au cours du cycle 2013-2016 des élections professionnelles organisées dans les entreprises du secteur privé (hors TPE), la participation s'est élevée 62,6 %, soit plus que ce que l'on observe dans la plupart des scrutins politiques à l'exception de la présidentielle depuis le milieu des années 2000<sup>5</sup>. Si l'on tient compte des résultats dans les TPE, le taux de participation tombe à un peu plus de 42 %, mais il faut tenir compte du fait que, dans les TPE, les élections professionnelles sont encore très récentes et prennent la forme peu mobilisatrice d'élections sur sigle.

En outre, les syndicats français sont historiquement victimes d'un système qui, en permettant que 98 % des salariés soient couverts par une convention collective (contre 56 % en moyenne dans les pays de l'OCDE en 2010), n'a pas donné de réel avantage à la syndicalisation : contrairement aux autres pays où le nombre d'adhérents est plus élevé, le fruit des négociations menées par les syndicats bénéficie à tous les salariés, et pas à leurs seuls adhérents.

Enfin, si les chiffres d'adhésion sont bas, ils sont stables : selon une étude de la Dares publiée en mai 2016, le taux de syndicalisation se maintient à 11 % (19,8 % des agents de la fonction publique et 8,7 % des salariés du secteur privé), soit 2,6 millions de travailleurs, si l'on met de côté les retraités syndiqués.

- **« Les syndicats font une obstruction systématique à la réforme et au changement » :**

---

<sup>5</sup> Pour mémoire, l'abstention a atteint 56,5 % aux élections européennes de 2014 (59,4 % en 2009); 42,8 % au premier tour des législatives de 2012 (44,6 % au second tour); 50,1 % au premier tour des régionales de 2015 (41,6 % au second tour); 49,8 % au premier tour des départementales de 2015 (50 % au second tour)...

Le spectacle des mobilisations de contestation nationale cache une forte activité contractuelle dans les branches et les entreprises. Les médias se complaisent à raconter les moments les plus dramatiques de la vie sociale et ne rendent pas compte de la vie quotidienne du dialogue social. En 2015, 36 600 accords d'entreprises ont été signés. Le dynamisme de la négociation collective ne se dément pas en France, alors même que les services d'étude de la Commission européenne relèvent que la crise de 2008 a fait régresser le nombre d'accords signés dans la plupart des autres pays européens<sup>6</sup>. La CFDT est le syndicat qui signe le plus d'accords, paraphant 94 % des textes dans les entreprises où elle est implantée. Mais on observe que la CGT, si souvent cantonnée dans des postures de contestation à l'échelle nationale, signe quand même 84 % des textes dans les entreprises où elle est implantée. Or, ce sont bien les syndicats qui portent l'essentiel de la démarche de négociation sociale en France. Malgré les nouvelles possibilités créées par le législateur pour permettre à des élus ou salariés non syndiqués de signer des accords : seulement 6 % des entreprises n'ayant pas de délégué syndical ont ouvert une négociation collective en 2007, d'après la DARES.

L'appréciation négative du rôle des syndicats vis-à-vis du changement n'est d'ailleurs pas partagée par la majorité des dirigeants d'entreprise. L'enquête REPONSE, menée périodiquement en France par le ministère du Travail<sup>7</sup>, montre que 79 % des dirigeants (et 66 % des salariés) pensent que les représentants du personnel « traduisent bien les aspirations et les revendications des salariés ». En outre, près de 60 % des dirigeants pensent que les représentants du personnel « prennent en compte les possibilités économiques de l'entreprise ». Lorsqu'on compare les réponses des dirigeants qui sont en contact avec un syndicat dans leur établissement à celles des dirigeants qui ne le sont pas, les réponses des premiers sont plus favorables vis-à-vis du syndicalisme : cela montre que les préventions sont plus théoriques que fondées sur l'expérience !<sup>8</sup> De la même façon, « à taille et secteur comparables, les directeurs de ressources humaines se montrent plus favorables aux syndicats que les PDG ou les directeurs financiers ». Les syndicalistes gagnent à être connus !

Au-delà de leur rôle propre dans la négociation collective, les syndicats sont aussi désormais la cheville ouvrière des IRP (Institutions représentatives du personnel), qui sont progressivement devenues des lieux incontournables du dialogue, de la régulation sociale et de la conduite du changement. Ils sont ainsi fortement impliqués, au sein des 28.000 Comités d'entreprise (CE) et des 24 000 CHSCT que compte notre pays, dans l'ensemble des projets de changement qui affectent l'emploi, les qualifications, les conditions de travail, etc. Malgré quelques cas emblématiques d'obstruction, ces instances font un travail considérable d'amélioration des projets présentés par les directions d'entreprises, dans l'intérêt des salariés et dans l'intérêt

---

<sup>6</sup> Christian Welz, « Impact of the crisis on industrial relations », Eurofound report, July 2013

<sup>7</sup> Enquête « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », réalisée tous les six ans depuis 1992

<sup>8</sup> Patrice Laroche, « Les relations sociales en entreprise », Dunod, septembre 2009

général. A contre-courant de cette soi-disant posture d'obstruction, ces instances rendent chaque année des dizaines de milliers d'avis positifs sur les projets qu'elles ont ainsi améliorés<sup>9</sup>.

Le dialogue social permet ainsi chaque jour d'apporter de nouveaux droits aux salariés, d'améliorer les conditions de travail, de préserver des emplois et de permettre des reconversions dans nombre d'entreprise.

- « **Les syndicats sont assis sur un monopole de présentation totalement illégitime** » :

Les détracteurs du syndicalisme avancent régulièrement le monopole syndical de présentation au premier tour des élections professionnelles comme une preuve supplémentaire d'organisations obsédées par la défense de leurs « privilèges ».

En réalité, ces accusations sont de courte vue, pour plusieurs raisons :

- 1) Des représentants syndiqués sont mieux préparés et formés : c'est un gage de compétences important compte tenu de la complexité et de la diversité croissantes des sujets abordés et du besoin prégnant des élus en matière d'accès à l'information, à la formation, et de prise en compte de l'intérêt général.
- 2) Mettre fin au monopole de présentation, c'est prendre le risque de voir fleurir des listes politiques, communautaires ou purement catégorielles avec lesquelles les employeurs seraient bien en peine de devoir composer demain, ou encore des listes inféodées à (car suscitée par) la direction de l'entreprise.
- 3) La règle actuelle est garante de la cohérence entre la représentation syndicale des salariés dans les branches et au niveau interprofessionnel : en effet, le vote des salariés pour des candidats présentés par des syndicats sert aussi à déterminer la représentativité syndicale dans les branches professionnelles et au niveau interprofessionnel et il est important qu'un maximum de salariés expriment, lors de ce premier tour, leur choix quant aux syndicats qui doivent les représenter à ces niveaux.
- 4) La règle actuelle n'empêche pas un salarié non syndiqué de se présenter au second tour, s'il le souhaite : si les salariés ne font pas confiance aux candidats présentés au premier tour, le vote impliquera un second tour au cours duquel ils pourront se prononcer pour le candidat de leur choix.
- 5) Les politiques qui veulent ouvrir les listes électorales syndicales sont souvent les premiers à protéger l'accès aux candidatures des élections politiques (nombre élevé de parrainage, etc.).

---

<sup>9</sup> L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, transposé en loi de sécurisation de l'emploi, a circonscrit dans le temps les processus de consultation et mis fin aux stratégies de retardement parfois constatées en l'absence d'autre levier pour peser sur les décisions.

- **« Les syndicats profitent d'un financement opaque et s'appuient sur des fromages » :**

Si les exigences de transparence en matière de financement de la vie syndicale sont assez récentes, elles sont cependant bien réelles. Depuis la loi d'août 2008, la publication des comptes des organisations syndicales (et patronales) est devenue obligatoire : les syndicats sont tenus de rendre leurs comptes publics dès lors que leur budget dépasse 230.000 euros. Ils doivent en outre être certifiés par un commissaire aux comptes et publiés au Journal Officiel.

Depuis le 1er janvier 2015, les CE doivent tenir une comptabilité, de complexité variable selon leur taille avec, depuis le 1er janvier 2016, l'obligation de certification des comptes par un commissaire aux comptes. Enfin une commission des marchés a été instaurée auprès des plus gros CE chargée de choisir les fournisseurs et prestataires en fonction de critères préalablement définis par le CE, ce qui permet de faire valoir le mieux-disant social et environnemental.

Il faut également tordre le cou à l'idée selon laquelle les 32 milliards annuels de dépenses de la formation professionnelle seraient une « cagnotte » servant au financement des syndicats et profitant essentiellement aux salariés en emploi au détriment des demandeurs d'emploi. En réalité, les partenaires sociaux ne « gèrent pas » les 31,6 milliards d'euros concernés. Selon les derniers chiffres connus<sup>10</sup>, seuls un peu plus de 6 milliards – soit un peu moins d'un cinquième – sont effectivement gérés par les organisations professionnelles et syndicales, via les Organismes paritaires collecteurs agréés (Opcas). Plus de 80 % des dépenses de formation professionnelle ne relèvent pas de leur responsabilité, mais de celle des acteurs publics (État, régions, collectivités locales : pour plus de 45 %), des entreprises en direct (pour près de 25 %), de Pôle emploi (pour plus de 5 %) ou des particuliers (pour près de 4,5 %).

La réforme engagée suite à la loi Formation Professionnelle de 2014 a aussi profondément modifié la gouvernance en instituant un quadripartisme pour mieux coordonner l'ensemble des acteurs. Il est donc d'autant plus absurde de pointer la responsabilité des partenaires sociaux plutôt que celle de l'Etat ou des Régions. C'est leur capacité à travailler ensemble qui doit être soutenue et approfondie.

En outre, cette loi de 2014 a supprimé toutes les subventions que les syndicats et le patronat recevaient des Opcas pour leur substituer un financement transparent – les partenaires sociaux devant justifier de l'utilisation des crédits qui leur sont accordés – via un fonds (<http://www.agfnp.fr/>) alimenté par une cotisation des entreprises de 0,016 %.

Il est également faux de prétendre que l'allocation de ces ressources négligerait les demandeurs d'emploi. Sur l'ensemble des dépenses de la formation professionnelle en 2014 (derniers chiffres connus<sup>11</sup>), 60 % bénéficient aux actifs en emploi des secteurs publics et privés, 15 % aux demandeurs d'emploi (+ 4,3 % par rapport à 2013) pour un montant de 4,7 milliards d'euros. La

---

<sup>10</sup> Source : Jaune budgétaire 2017 pour la formation professionnelle - [lien](#)

<sup>11</sup> Ibid.

hausse de la dépense s'est traduite par une augmentation sensible du nombre de stagiaires en recherche d'emploi ayant débuté une formation (687 400 stagiaires). Elle s'inscrit dans le cadre du plan 100 000 formations prioritaires décidé par le gouvernement, les partenaires sociaux et les Régions en 2014. Ces dernières restent le commanditaire majoritaire des formations pour les personnes en recherche d'emploi (50 %), Pôle Emploi achetant 28 % des stages. Avec ce montant de 4,7 milliards d'euros, au regard de leur poids dans la population active par rapport aux salariés du privé, les dépenses de formation professionnelle sont donc deux fois plus élevées pour les demandeurs d'emploi que pour les salariés du privé.

Une dernière remarque enfin : le souci de mieux former les chômeurs – ce qui suppose des actions de formation ciblées pour développer les compétences des demandeurs d'emploi sur des emplois préalablement identifiés et des filières innovantes – ne doit pas se faire au détriment de l'effort consacré à la formation des salariés en emploi. Bien former les salariés, sécuriser leurs parcours professionnels et garantir le maintien de leur employabilité est la meilleure façon de les prémunir contre le risque du chômage, ou de leur permettre de retrouver rapidement un emploi, en cas de rupture de leur contrat de travail. Par ailleurs, la montée en compétences des salariés est un investissement indispensable pour la compétitivité des entreprises.

- **« Les syndicats sont des planques pour des salariés qui cherchent à se protéger » :**

La réalité, c'est qu'il existe, dans un certain nombre d'entreprises, un risque à s'engager syndicalement pour tous ceux qui aspirent à représenter les salariés. Contrairement à une idée trop répandue, les syndicalistes sont encore trop souvent victimes de discriminations. Favoriser un dialogue social de qualité, c'est nécessairement en reconnaître et en respecter les acteurs. Selon un sondage TNS-Sofres réalisé à l'identique en 2005, 2008, 2010, 2013 et 2015, la "peur des représailles" fait partie des deux premières raisons invoquées par les salariés français qui ne se syndiquent pas<sup>12</sup>. Selon le « Baromètre sur la perception des discriminations au travail » (IFOP) réalisé pour le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail en janvier 2014, 11 % des salariés du secteur privé estiment avoir été victimes de discriminations syndicales et 14 % estiment en avoir été témoins. 50 % des salariés du secteur privé interrogés dans ce cadre estiment en outre qu'être un jeune syndicaliste est plutôt un inconvénient pour être embauché et évoluer professionnellement.

Selon le rapport sur les discriminations collectives en entreprise remis aux ministres du travail, de la justice et des droits de la femme en décembre 2013 par la magistrate Laurence Pécaut-Rivolier, « La participation à une activité syndicale est une des plus grandes sources de discrimination en entreprise. Elle résulte de la conjonction, chez le même individu, de deux facteurs négatifs : d'une part, le détachement du lien de subordination et la possibilité offerte au représentant du personnel ou syndical d'exercer un droit de critique, d'autre part, les absences du poste de travail liées au mandat. Cette discrimination, qui peut parfois être violente et directe, se manifeste le plus souvent de manière plus insidieuse, par un retard dans l'évolution de

---

<sup>12</sup> TNS-Sofres, « L'image des syndicats et la démocratie sociale », juin 2013 et juin 2015.

carrière et l'évolution salariale, liés au fait que le manager qui le suit préférera promouvoir des salariés qui occupent leur poste en permanence ».

Une étude de Thomas Breda, professeur associé à l'Ecole d'économie de Paris, tend par ailleurs à établir que la rémunération des salariés titulaires d'un mandat syndical serait inférieure de 10% en moyenne à celle des non-syndiqués<sup>13</sup>. Elle suggère que cet écart de salaire reflète une discrimination à l'égard des délégués syndicaux. L'analyse des salaires révèle que tous les délégués syndicaux ne sont pas logés à la même enseigne. Ceux qui ne négocient pas avec leur employeur ne subissent aucune pénalité salariale, et sont même parfois mieux rémunérés que les salariés non syndiqués. À l'inverse les délégués des syndicats les plus revendicatifs, ou ceux qui négocient sans parvenir à un accord avec leur employeur subissent de lourdes pénalités salariales, ce qui suggère l'existence d'une forme de punition des « partenaires sociaux » les plus offensifs. La loi d'août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi (loi Rebsamen) a introduit un mécanisme de garantie de non-discrimination salariale qui sécurise le parcours des représentants du personnel.

De fait, viser un mandat syndical uniquement pour se protéger du risque de licenciement, s'avère une piètre stratégie. D'ailleurs, le taux de licenciement des représentants du personnel n'est que très peu inférieur à celui de l'ensemble des salariés<sup>14</sup>.

En outre, selon l'enquête REPONSE, des délits d'entrave à l'action syndicale sont constatés par l'inspection du travail dans 10 % des établissements de plus de 10 salariés du secteur marchand non agricole, ce qui est très significatif.

- **« Le rôle des syndicats n'est pas de faire des concessions pour trouver des compromis » :**

Au syndicalisme réformiste répond un syndicalisme de contestation qui estime que seule la loi est capable de protéger les salariés et que la négociation d'entreprise est un piège dont ils sortiront toujours perdants. Cette divergence stratégique est réelle. La voie réformiste est cependant la seule qui permette de rendre réellement service aux salariés, la loi s'avérant trop

---

<sup>13</sup> Thomas Breda, « Les délégués syndicaux sont-ils discriminés ? », La Revue Economique, vol 65, n°6, p. 841-880, 2014

<sup>14</sup> Au début des années 2000, on compte 12 000 demandes de licenciement de salariés protégés chaque année. Plus de 80 % sont acceptées par l'inspecteur du travail (70 % concernaient des licenciements pour motif économique). Il n'y a plus de statistiques officielles depuis 2006, mais d'après l'enquête REPONSE, sur la période 2008-2010, 1,4 % et 2,1 % de salariés protégés ont été licenciés tandis que 2,1 % et 2,5 % de l'ensemble des salariés étaient licenciés. Selon des évaluations plus récente de l'économiste Thomas Breda, le taux de licenciement des salariés protégés se situe entre 1,24 % et 1,86 % ; un niveau un peu inférieur, tout de même, à celui de l'ensemble des salariés (2,49 %) mais le recours à la rupture conventionnelle apparaît très fort pour les représentants du personnel: 44 % des séparations, contre 28 % pour l'ensemble des salariés. Voir « Le vrai visage des représentants du personnel », par Emmanuel Franck, *Entreprise & Carrières*, 18 janvier 2016. Voir également « La discrimination syndicale en question : la situation en France », *Revue Travail et Emploi* N° 145 (2016-1), novembre 2016 ; « Le sentiment de discrimination des représentants du personnel. Une étude à partir des données statistiques et monographiques liées à l'enquête REPONSE », par Baptiste Giraud, Amaël Marchand, Étienne Penissat ; « Les délégués syndicaux sont-ils discriminés ? », Thomas Breda, *La vie des idées*, 25 octobre 2011

souvent incapable de résoudre convenablement les difficultés qu'ils rencontrent et ne pouvant remplacer la présence physique des représentants syndicaux.

Par ailleurs, nous faisons le pari que les salariés organisés et représentés ne sont pas des « incapables majeurs », mais des adultes capables de prendre leur destin en main. La mise en œuvre de la loi de sécurisation de l'emploi de 2013 sur les restructurations en a apporté la preuve. Si on exclut les entreprises qui se trouvent en dépôt de bilan ou autres procédures collectives, situations non propices à la négociation, on constate que 75 % des entreprises en restructuration ont engagé une négociation sur le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) pour les procédures engagées à compter du 1er juillet 2013. Au-delà de 100 salariés, cette part monte à plus de 80 %. Or, il n'y a pas de sujet plus difficile à affronter pour une entreprise que les PSE, ce qui montre que la négociation peut parfaitement traiter des sujets délicats et conflictuels. Qui plus est, la négociation aboutit dans près des trois quarts des cas à un accord collectif majoritaire partiel ou total. Ce sont au total plus de 61 % des procédures, hors redressement ou liquidation judiciaire, qui font l'objet d'un accord majoritaire. Cette part est croissante<sup>15</sup>.

Comme nous, les salariés croient aux vertus d'un réel dialogue social d'entreprise : 72 % d'entre eux approuvent l'idée qu'il faudrait, « pour déterminer les règles sociales qui encadrent le travail, faire davantage confiance à la négociation entre les syndicats et l'entreprise ». Même en cas de difficultés majeures de l'entreprise, une concession par la négociation sur le temps de travail et les salaires est approuvée par 74 % des salariés. Cela n'exonère en rien l'employeur de prendre sa part de responsabilité dans les efforts<sup>16</sup>.

Ces compromis permettent de franchir des étapes, des efforts ou concessions peuvent être consentis avec des contreparties et l'obtention de droits nouveaux pour les salariés sur l'aménagement du temps de travail, la protection sociale, les salaires ou encore la qualité de vie au travail...

Cet engagement des salariés en faveur d'un syndicalisme de construction ne tient pas seulement aux opinions exprimées mais aussi aux votes émis à l'occasion des élections professionnelles. A l'issue d'une période marquée par les vifs débats qui ont accompagné la loi de sécurisation de l'emploi et la loi travail, le cycle électoral dont les résultats ont été dévoilés fin mars 2017 est significatif : aux côtés de la CFDT qui devient le premier syndicat dans le privé, les organisations qui ont développé leur audience sont l'UNSA, la CFE-CGC et la CFTC. A l'inverse, les deux organisations qui voient leur audience régresser sont celles qui ont choisi de privilégier une attitude d'opposition fermée, FO et surtout la CGT<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Christian Pellet et Martin Richer, « Quels enseignements tirer de la mise en œuvre de la Loi de Sécurisation de l'Emploi pour orienter la réforme de notre démocratie sociale ? », Rapport Terra Nova, 5 juillet 2016 <http://tnova.fr/rapports/quels-enseignements-tirer-de-la-mise-en-oeuvre-de-la-loi-de-securisation-de-l-emploi-pour-orienter-la-reforme-de-notre-democratie-sociale>. Ces chiffres proviennent de l'étude d'impact de la loi Macron, 10 décembre 2014, page 366.

<sup>16</sup> Ces deux chiffres proviennent du « Baromètre 2015 sur l'image des Syndicats », TNS Sofres pour Dialogues, Novembre 2015.

<sup>17</sup> <https://www.elections-professionnelles.travail.gouv.fr/web/quest/resultats>

Par opposition aux accords de terrain, la loi est bien souvent aveugle à la subtilité et aux particularités des situations réelles. Elle ne sait pas s'adapter aux aspérités du terrain. C'est par la discussion, la négociation, la convention et le contrat que peut s'opérer la transformation sociale. Les syndicats doivent continuer à s'engager résolument dans cette voie, mode organisé de la confrontation d'intérêts et de logiques des différentes parties prenantes. Ils doivent aussi diversifier leurs pratiques pour faire lever sur l'émergence de la responsabilité sociétale des entreprises, le renforcement des ONG, des associations et des think tanks.

### **3) LES MOYENS POUR ETENDRE LA PRESENCE SYNDICALE**

On ne peut pas demander toujours plus à la négociation, que ce soit dans les branches ou dans les entreprises, et se contenter de la situation actuelle. Pour aller plus loin, nous formulons plusieurs pistes de réflexion.

#### **A - DONNER D'AVANTAGE D'ESPACE AUX ACTEURS SOCIAUX**

Si l'on veut qu'ils accroissent leur légitimité, il faut laisser davantage d'espace aux syndicats et à l'accord collectif, au niveau pertinent (national interprofessionnel, branche et entreprises).

Il faut également cesser d'empiler des obligations de négocier sur les sujets pris isolément. De ce point de vue, la loi Rebsamen, qui regroupe les sujets de négociation en trois blocs (ou trois temps) cohérents a marqué un progrès.

- un temps annuel portant sur la rémunération, le temps du travail et le partage de la valeur ajoutée ;
- un temps annuel portant sur la qualité de vie au travail, le cas échéant la pénibilité, et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ce qui englobe notamment les sujets « discriminations », « insertion professionnelle et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés », « régime de prévoyance et complémentaire santé » ;
- un temps triennal portant sur la GPEC et notamment le contrat de génération et les incidences sur la formation.

Il est désormais possible par accord majoritaire de modifier ce découpage (à la condition de traiter l'ensemble des thèmes définis par la loi) et de modifier la périodicité de ces négociations (dans la limite de trois ans au maximum pour les sujets dont la négociation doit être annuelle et de cinq ans pour la négociation relative à la GPEC).

Au-delà de ces thématiques, désormais bien articulées, l'Etat doit être économe en termes d'obligation de négocier qu'il a trop souvent empilées et multipliées. En effet, les évaluations montrent que si un effet quantitatif de l'obligation de négocier est visible, en termes d'accords conclus ou de négociations engagées, l'impact qualitatif sur les pratiques effectives de

négociation et la portée de mise en œuvre des politiques publiques est plus incertain<sup>18</sup>. L'amélioration du dialogue social passe bien davantage par un renforcement de la capacité à négocier des différents acteurs.

L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, poursuivi par la loi Rebsamen et la loi El Khomri, a marqué le renforcement de l'autonomie et de la légitimité des partenaires sociaux au niveau national mais également au niveau de l'entreprise. Il faut poursuivre dans cette voie. Comme l'a justement écrit Jean-Denis Combrexelle dans son rapport au Premier ministre, « donner plus de place à la négociation, fût-elle d'entreprise ou de branche, est un enjeu de dynamisation des comportements avant d'être celui d'une articulation légale en différentes sources de normes »<sup>19</sup>.

## **B - POURSUIVRE LE DEVELOPPEMENT DE LA NEGOCIATION D'ENTREPRISE**

Un syndicalisme d'entreprise fort se construira dans les entreprises qui négocient sur des sujets importants pour la vie professionnelle des salariés, qui se mobiliseront d'autant plus sur ces enjeux. Nous proposons donc de poursuivre l'encouragement à la négociation d'entreprise (par exemple, le traitement des PSE est passé avec succès de la simple information-consultation à la négociation à la faveur de la LSE) en abordant d'autres thématiques, l'emploi et la formation, par exemple, ou encore les conditions de travail. Nous préconisons que les accords qui ont un impact fort sur la vie de l'entreprise et/ou la condition des salariés soient précédés d'un accord de méthode permettant d'en garantir le caractère équilibré et loyal. Nous proposons également que ces accords intègrent des objectifs partagés, des indicateurs co-construits et une commission de suivi permettant les ajustements et l'évaluation.

Dans la même logique, il convient de faire évoluer les moyens d'expertise qui aujourd'hui sont au service des IRP mais qu'il faut désormais faire évoluer dans un rôle d'accompagnement continu des IRP et des organisations syndicales lors des négociations : aide au chiffrage de leurs propositions, préparation des négociations, accompagnement lors de l'accord de méthode, « benchmarking » des accords, assistance à la communication, construction des indicateurs, etc.

## **C - CONSOLIDER LE ROLE DES BRANCHES DANS L'AIDE A LA NEGOCIATION**

Le nécessaire regroupement des branches professionnelles est en cours et doit se poursuivre. Le maquis des branches (quelque 657 conventions collectives existaient officiellement en 2016 – hors agriculture – alors qu'une soixantaine seulement couvrent chacune au moins 50 000 salariés et totalisent ensemble 73 % de l'emploi) constitue un facteur de complexité moins

---

<sup>18</sup> Voir le dossier « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective » réalisé par Antoine Naboulet (France Stratégie) dans « Bilan de la négociation collective en 2012 », DGT et DARES, juin 2013.

<sup>19</sup> Jean-Denis Combrexelle, « La négociation collective, le travail et l'emploi », Rapport au Premier ministre, septembre 2015

souvent mis en avant que l'effet des seuils sociaux<sup>20</sup>. Sur la base des pistes tracées par le rapport de Jean-Denis Combrexelle, le gouvernement s'est doté des moyens par la loi sur la formation de mars 2014 d'agir dans le sens d'une rationalisation, qui est désormais engagée. L'objectif est de passer à une centaine sur une période de 10 ans, par suppression et regroupements, qui permettront aussi de donner corps aux notions de filières et de territoires<sup>21</sup>.

Des branches plus fortes permettront à chacune de jouer un rôle plus important d'orientation pour les PME et TPE de son secteur, PME et TPE qui souvent n'ont pas les moyens de mettre en œuvre un dialogue social, que ce soit du côté syndical ou du côté des dirigeants (compétences en GRH et droit social notamment). Les branches devraient en effet être beaucoup plus actives dans le soutien au dialogue social en définissant des accord-types, en fonction des enjeux de leur secteur d'activité, que les dirigeants de PME et TPE pourraient aisément s'approprier, qui échangeraient ensuite avec les délégués syndicaux, à défaut avec les représentants dans les IRP ou avec un salarié mandaté, pour les adapter à leur contexte spécifique.

Ici comme ailleurs, les bonnes pratiques doivent être repérées et valorisées. Il en est ainsi, par exemple, de l'accord AGEFODIA dans la convention collective des transports urbains, qui renforce la présence syndicale dans les petites entreprises et permet de répartir des moyens en temps suffisant pour que des militants se forment, mais aussi informent les salariés des accords signés ou non dans la branche. Cette association est gérée paritairement entre les organisations syndicales et patronales. Chaque entreprise du secteur lui verse 0,01% de sa masse salariale. Alors que la stratégie actuelle des syndicats consiste à se développer essentiellement dans les grandes entreprises « pourvoyeuses » de voix aux élections professionnelles, renforçant du même coup les « déserts syndicaux » que sont trop souvent les petites entreprises, la particularité de ce dispositif est que les moyens qui découlent de la représentativité s'appuient sur le nombre de délégués du personnel (DP) de chaque organisation syndicale représentative et non sur le pourcentage obtenu. Comme il est plus facile de « gagner » des DP dans les petites entreprises du secteur que dans les grandes (peu de voix permettent plus de DP), la stratégie syndicale en est modifiée. Elle incite donc à s'implanter aussi dans les petites entreprises, si bien que la présence syndicale s'accroît, couvrant ainsi un plus grand nombre de salariés.

L'AGEFODIA redistribue une enveloppe budgétaire aux organisations syndicales à hauteur de 80% sous forme de « moyens temps » (donc, de façon transparente et équitable). Chaque organisation syndicale gère ce temps en fonction des compétences de ses militants. Ainsi elle peut octroyer du temps jusqu'au point de rendre permanent un militant dans une petite entreprise. Ainsi, les militants ne sont pas uniquement ceux qui émergent des grandes entreprises. Le salaire du militant dans cette petite entreprise est compensé totalement par le fonds de l'AGEFODIA. Les salariés bénéficiaires de ce fonds sont appelés « Chargés du

---

<sup>20</sup> En comparaison, le système de négociation collective en Allemagne est structuré en huit branches (voir Jean-Marie Luttringer, « La 'Loi travail' et le modèle allemand de démocratie sociale dans l'entreprise », Metis, 4 Septembre 2016)

<sup>21</sup> Voir notamment : Jean-Denis Combrexelle, « La négociation collective, le travail et l'emploi », op. cit.

dialogue social ». Leur rôle consiste à rencontrer les salariés du secteur pour expliquer les accords signés ou les projets d'accords dans la branche.

## **D - DEVELOPPER LE MANDATEMENT SYNDICAL**

Que ce soit pour valoriser la loi contre l'accord collectif ou pour défendre le principe d'une négociation directe entre direction et salariés dans l'entreprise, certains présentent régulièrement une objection : comment faire dans les entreprises qui n'ont pas de représentation syndicale ?

Des solutions existent pour pallier cette situation, notamment le mandatement syndical. Cette possibilité, d'abord expérimentée dans le cadre des négociations sur les 35h dans le cadre des lois Aubry<sup>22</sup>, a été plus largement ouverte depuis 2008 et renforcée par la loi Rebsamen de 2015, puis par la loi Travail.

Cette procédure ne consiste pas seulement à mandater des salariés dans le cadre d'une consultation ou d'une négociation, mais à permettre qu'une organisation syndicale les y accompagne, ce qui est utile dans le cas de consultations et souvent indispensable dans le cas de négociations, tant les sujets peuvent être complexes et nécessiter un appui technique.

Certains critiquent cette procédure parce qu'elle consisterait à faire entrer dans l'entreprise le regard de gens qui n'en connaissent pas les réalités quotidiennes. Mais ils négligent le fait qu'une négociation directe serait, elle, toujours à l'ombre du lien de subordination qui lie l'employeur et le salarié. Le mandatement par une organisation syndicale représentative, au contraire, permet sinon de suspendre, du moins de mettre ce lien à distance et de protéger le salarié. .

Cette procédure peut s'appuyer sur une expérience souvent concluante : la négociation des accords 35h. Cette première expérience fut riche d'enseignements avec le mandatement de 40 000 salariés pour négocier la réduction du temps de travail, dont 18 300 par la CFDT. Concernant ces derniers, dans la moitié des cas, ce sont les salariés qui ont pris contact avec l'organisation syndicale.

## **E - METTRE EN PLACE LE CHEQUE SYNDICAL**

Le principe du chèque syndical est simple. Il consiste, pour une entreprise, à adresser à chaque salarié un chèque d'un montant à déterminer, le salarié pouvant ensuite décider de l'organisation syndicale qui en serait bénéficiaire. Cette formule ouvrirait un canal de financement de la vie syndicale parfaitement transparent. Et pour aller au bout de l'exigence de transparence, il serait bon que ces ressources soient clairement allouées au développement d'un syndicalisme de

---

<sup>22</sup> 40 000 salariés avaient été mandatés alors pour négocier la réduction du temps de travail dont 18 300 par la CFDT. Concernant ces derniers, dans la moitié des cas, ce sont les salariés qui ont pris contact avec l'organisation syndicale.

services (voir section suivante F), chaque organisation syndicale ayant à charge de dire aux salariés à quoi elle allouera les fonds qui lui seront confiés.

Par ailleurs, ce dispositif créerait un niveau intermédiaire entre le simple vote pour une organisation syndicale aux élections professionnelles et l'adhésion directe à un syndicat : le fait de donner son chèque à une organisation plutôt qu'une autre serait en effet un geste plus engageant qu'un vote mais moins "impliquant" qu'une adhésion. Si elle se généralisait, l'utilisation de ces chèques pourrait d'ailleurs progressivement compléter les critères actuels de la représentativité. On pourrait également imaginer, pour les salariés des TPE/PME, que le chèque soit proposé au niveau interprofessionnel, en partie financé par l'Etat et déposé sur le Compte Personnel d'Activité (les sommes étant transférées et gérées à la Caisse des dépôts et consignations).

## **F – DEVELOPPER LE SYNDICALISME DE SERVICES**

Le système français de relations sociales fonctionne suivant le modèle de ce que les économistes appellent « le passager clandestin » : un salarié bénéficie de tous les avantages créés par le syndicalisme (accords négociés, services proposés par le CE souvent animé par les responsables syndicaux, etc.) sans avoir pour cela à se syndiquer. L'acte de se syndiquer est souvent perçu comme sans avantage, voire même source d'inconvénients (temps personnel, risques de discrimination, etc.). Cette logique, qui explique pour une large part le faible taux de syndicalisation en France, ne peut être brisée qu'en mettant en place une large gamme de services réservés aux adhérents (ou aux futurs adhérents).

Comparons avec l'exemple de nos voisins Belges. En France un contrat de travail est signé entre l'employeur et le - futur - salarié. En Belgique, le contrat de travail est aussi visé par une organisation syndicale afin de vérifier que les termes du contrat sont bien licites et que la qualification et l'emploi sont positionnés à la bonne rémunération, telle que prévue par la convention collective. De ce fait, les salariés rencontrent une organisation syndicale dès leur premier pas dans l'entreprise, dans une situation non conflictuelle, justement pour se prémunir de toutes éventualités litigieuses ultérieures. C'est aussi l'occasion pour le syndicat de se faire connaître et de proposer une adhésion.

Sur ce modèle, il faut réfléchir à des modes d'organisation qui permettent d'apporter un « plus » à ceux qui s'engagent dans le syndicalisme, au service de l'intérêt de la communauté des salariés. Partout dans le monde, le syndicalisme se renouvelle en proposant des offres de services (voir les expériences menées par la DGB en Allemagne, le TUC en Grande-Bretagne ou l'AFL CIO aux Etats-Unis). Les syndicats français ne sont pas en reste et certaines organisations proposent déjà une gamme étoffée de services à leurs adhérents : couverture juridique, conseil, soutien à la rédaction de CV, préparation aux entretiens de seconde partie de carrière, bourses aux emplois, etc. Depuis fin 2015, la CFDT propose à tous ses adhérents un service téléphonique (« réponses à la carte ») de réponse à toutes leurs questions relatives au contrat de travail, aux congés, à la rémunération, aux droits à la formation professionnelle, ou encore à un

problème lié au logement, au surendettement, à une mutation professionnelle et à son impact sur la vie de famille.

Alors que la proportion des non-salariés augmente dans la communication, le conseil et la culture, la fédération CFDT F3C a lancé en novembre 2016, une plateforme de services pour les indépendants qui s'articule autour d'un coffre-fort numérique, d'une assurance professionnelle et d'une solution de gestion comptable de l'activité. Il s'agit de la première plateforme collaborative non marchande syndicale française de service<sup>23</sup>.

Parmi les services de demain les organisations syndicales pourraient avoir un rôle central dans l'accompagnement des travailleurs à l'utilisation de leur CPA, comme l'ont proposé récemment la CFDT, l'UNSA et Terra Nova<sup>24</sup>.

## **G – STRUCTURER LES FORMATIONS ET LES PARCOURS SYNDICAUX**

La loi Rebsamen a posé le principe de la certification des compétences acquises pendant le mandat des élus syndicaux, compétences qui feront l'objet d'un enregistrement en blocs de compétences. Mais il faut aller plus loin. A la vitesse à laquelle le monde du travail évolue, les représentants du personnel dont le temps consacré à leur mandat est supérieur à 30% devraient avoir l'obligation de suivre une formation chaque année pour maintenir leurs connaissances à bon niveau. Cette formation peut être de nature syndicale ou professionnelle, en fonction de leur souhait ou de leurs besoins.

Les représentants du personnel éloignés de leur emploi d'origine depuis plusieurs années et qui souhaiteraient reprendre une activité professionnelle pourraient bénéficier de formations complémentaires au soutien de leur projet de réorientation professionnelle. Quant à celles et ceux qui souhaitent voir pris en compte et validés les blocs de compétences transférables acquis au cours de leur mandat, ils pourraient entamer une procédure de Validation des acquis de l'expérience (VAE) individuelle en vue d'obtenir, en totalité ou en partie, une certification figurant au Répertoire National des Certifications Professionnelles (diplôme, titre professionnel).

Les représentants du personnel souhaitant poursuivre leur mandat syndical devraient, eux, participer à des formations syndicales qui seraient alors un gage contractuel dans la poursuite de leur engagement. Il serait souhaitable toutefois que les formations syndicales fassent l'objet d'une évaluation externe, en particulier dans leur capacité à faire acquérir les compétences inscrites pour ces mandats dans le cadre de la Loi Rebsamen.

## **H – ASSURER LA TRANSPARENCE**

---

<sup>23</sup> Voir la plateforme sur : <http://www.f3c-cfdt.fr/union>

<sup>24</sup> Jean-Louis Blanc, Véronique Descacq, Vanessa Jereb, Hélène Garner, Martin Richer, « Quel avenir pour le CPA dans les 5 ans à venir ? », Note Terra Nova, 13 mars 2017 <http://tnova.fr/notes/quel-avenir-pour-le-cpa-dans-les-5-ans-a-venir>

Comme nous l'avons rappelé (voir ci-dessus, partie 2), des avancées importantes ont été réalisées en matière de transparence du financement de la vie syndicale ces dernières années et il faut s'en féliciter. Mais on peut encore progresser. Les organisations syndicales pourraient ainsi faire la lumière sur le mode de calcul de leur nombre d'adhérents, si souvent mis en doute par leurs détracteurs. Certaines le font déjà : c'est le cas de l'UNSA où les cotisations sont annuelles et donc très simples à compter. C'est également le cas de la CFDT qui s'engage, d'ici 2018, à harmoniser les différents modes de calcul du nombre d'adhérents existants dans ses organisations, son objectif étant de parvenir à la définition d'une nouvelle règle de comptabilisation permettant la certification en toute transparence du nombre de ses adhérents. Dans l'intérêt même du syndicalisme, il serait bon que les autres organisations syndicales leur emboîtent le pas, de manière à tarir définitivement les soupçons à ce sujet.

## **I - METTRE FIN AUX DESERTS SYNDICAUX DANS LES TPE (TRES PETITES ENTREPRISES)**

Le faible taux de participation aux élections dans les très petites entreprises doit conduire à réfléchir sur la capacité d'intéresser ces salariés au vote. En premier lieu, la mise en place concrète des Commissions paritaires régionales pourra mieux matérialiser l'action syndicale conduite dans leur direction. Une seconde piste pourrait être aussi d'humaniser cette élection : envisager un scrutin de liste plutôt que sur sigle serait sans doute de nature à favoriser la participation et à empêcher des candidatures fantaisistes. Mais au-delà, une préoccupation syndicale plus régulière envers les salariés est essentielle pour leur faire appréhender le bien fondé des syndicats et donc les inciter à exercer leur choix par le vote mais aussi à s'investir dans la représentation des salariés. Les solutions abordées par ailleurs (rôle des branches, mandatement syndical) seront également déterminantes pour permettre au dialogue social de devenir une réalité dans les TPE.

## **J- RENFORCER LES LIENS AVEC LES SALARIES**

Les évolutions tangibles en termes d'attentes personnelles se répercutent naturellement sur le monde du travail. Plus diplômé, mieux formé que par le passé, mais aussi plus individualiste, plus autonome, plus exigeant dans le domaine de la réalisation de soi, le salarié est ainsi plus sensible à toutes formes de reconnaissance, dont notamment celle de pouvoir peser dans les décisions qui participent à l'appréhension et la compréhension globale de l'action qu'il mène au sein de son entreprise... Conserver une vision uniquement descendante d'informations ou de décisions auxquelles il n'est pas ou peu associé reviendrait à nier ces changements sociétaux, d'autant que les périodes de crise renforcent largement ces aspirations légitimes qui donnent du sens.

Au travers de leurs représentants, les syndicats se doivent donc d'assurer un rôle majeur de communication au sein de l'entreprise, en transmettant à leurs adhérents les informations obtenues lors des réunions des instances du dialogue social, en recueillant leur avis sur les propositions faites par l'employeur ou encore en les informant sur leurs droits individuels.

Le développement des nouvelles technologies a exacerbé les flux d'information et démultiplié leur vitesse de propagation entre les acteurs. Ces modes de communication et d'échange (plateformes collaboratives, outils de délibération, etc.) doivent être investis par les organisations syndicales, afin qu'elles se tournent vers leurs adhérents régulièrement, ou plus largement vers les salariés lorsqu'elles l'estiment nécessaire. Utilisés à bon escient et dans le respect de règles strictes, ils devraient largement contribuer à l'amélioration du dialogue social au sein des entreprises, quelle que soit leur localisation.

## **K - MOBILISER LE MANAGEMENT**

Le dialogue social n'est pas seulement une affaire de lois, règlements et obligations. Il doit permettre la mobilisation des responsables de l'entreprise au service du bien commun. Trois directions nous semblent essentielles à cet égard :

- 1) La présidence d'une instance ne se délègue pas et est assurée par le cadre de plus haut niveau. Dans un comité d'établissement, par exemple, c'est le directeur d'établissement ; dans un comité de groupe, c'est le président. Ainsi, le débat n'est plus sous-traité à des « experts » (DRH, DRS, voire directeur juridique) qui l'étouffent.
- 2) Intégrer le dialogue social dans le parcours d'intégration des nouveaux entrants. Un salarié nouvellement embauché devrait pouvoir bénéficier lors de son parcours d'intégration, d'une présentation des IRP de l'entreprise, de la connaissance de leur rôle et des interlocuteurs syndicaux. Il devrait également pouvoir assister à une réunion de CE (ou à une partie d'une réunion compte tenu des problématiques de confidentialité), ce qui aurait deux effets bénéfiques : a) il constaterait que des sujets intéressants sont abordés, ce qui constitue un facteur de motivation à se rapprocher d'une organisation syndicale et b) les membres du CE s'efforceraient de mettre en évidence la qualité des débats.
- 3) Régler le problème de l'insuffisance des formations initiales aux futurs managers (en école de commerce ou d'ingénieurs aussi bien qu'à l'université), sur les sujets de management des hommes et du dialogue social<sup>25</sup>. Plus largement et à plus long terme, pour passer à une véritable culture du dialogue social, il est indispensable de sensibiliser et d'éduquer dès le plus jeune âge à la vie citoyenne. Il s'agit d'accompagner les jeunes au cours de leur scolarité à connaître les principes qui régissent l'organisation de la société et en particulier le monde de l'entreprise. Cela nécessite donc de mettre en place des dispositions dans le monde scolaire et universitaire, qui pourraient s'appuyer sur les nouveaux dispositifs créés pour aider au rapprochement du monde de l'éducation avec celui de l'entreprise.

---

<sup>25</sup> Les associations RDS (Réalités du Dialogue Social), Astrées et Dialogues sont actives sur le sujet et concluent des partenariats en ce sens avec certaines institutions éducatives

## L - AMELIORER LES PARCOURS SYNDICAUX

Les dirigeants et les DRH doivent être attentifs à valoriser le dialogue social, afin d'attirer vers les fonctions de délégué syndical ou de représentant du personnel, des collaborateurs de talent, ouverts à la négociation, capables de représenter leurs collègues. De leur côté, les organisations syndicales doivent diminuer le cumul des mandats (dans l'espace et dans le temps) et éviter un éloignement des représentants vis-à-vis des salariés et de leur métier. Ces derniers développent des compétences valorisables immédiatement (par exemple, en santé-sécurité au travail) ou à plus longue échéance (la communication, les techniques du débat contradictoire, l'animation d'équipes, la gestion RH et financière, etc.). Cette démarche doit aussi permettre la reconnaissance de compétences transversales et transférables, qui n'enferment pas les militants dans des postes dédiés (sécurité ou RH) mais contribuent à ouvrir un large spectre de postes et de métiers. Un pas significatif a été fait par la loi Rebsamen sur les parcours syndicaux : il convient de poursuivre l'effort.

Nous préconisons que les entreprises s'appuient davantage sur des outils récents qui apportent un réel soutien, comme le travail en cours d'élaboration sous l'égide de l'Afpa sur les blocs de compétences développées dans le cadre des mandats syndicaux, s'appuyant notamment sur le Mandascop<sup>26</sup> (recensement très fin de tous les types de mandat, qui aide à s'orienter vers les possibilités de VAE ou de formation, développé par Réalités du dialogue social). Les outils tels que Jobs en boîte (parcours d'immersions professionnelles)<sup>27</sup>, aident également à valoriser et orienter les parcours.

Enfin, la législation sur la protection de la vie privée sur Internet devrait inclure un droit à l'oubli pour les militants syndicaux mais aussi les salariés qui ont fait l'objet d'une restructuration conflictuelle, dont le reclassement professionnel est rendu plus difficile par les traces laissées sur internet.

## CONCLUSION

Depuis 1968, la France tente de rattraper son retard dans la reconnaissance du fait syndical en entreprise. Une accélération a été donnée au dialogue social national en 2007 (loi Larcher), amplifiée en 2012 (conférences sociales et accords interprofessionnels), qu'il faut maintenant poursuivre. Le dialogue social d'entreprise a été récemment largement renforcé : légitimation des organisations syndicales représentatives par le vote des salariés en 2008, création de la base de données économiques et sociales en 2013, refonte des informations-consultations et négociation de l'agenda social d'entreprise en 2015, renforcement de la négociation d'entreprise en 2016... Cette reconnaissance est en effet à la fois une avancée démocratique et un impératif de

---

<sup>26</sup> <http://www.rds.asso.fr/mandascop.pdf>

<sup>27</sup> <http://www.jobsenboite.com>

compétitivité. Car comme le disait Jean Auroux, ancien Ministre du Travail, « l'entreprise ne peut plus être le lieu du bruit des machines et du silence des hommes »<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Interview de Jean Auroux, « L'expression des salariés est un atout pour nos entreprises », Metis [http://www.metiseurope.eu/jean-auroux-l-expression-des-salaries-est-un-atout-pour-nos-entreprises\\_fr\\_70\\_art\\_29640.html](http://www.metiseurope.eu/jean-auroux-l-expression-des-salaries-est-un-atout-pour-nos-entreprises_fr_70_art_29640.html)