

Evaluation des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail.

Réunion du 22 juin 2018.

Note de synthèse des auditions réalisées par les co-présidents

Introduction

Six branches professionnelles ont été auditionnées¹ (responsables patronaux et syndicaux séparément) dans le cadre de rencontres informelles qui se sont déroulées dans un climat ouvert, avec des interlocuteurs maîtrisant le sujet. Ont aussi été auditionnés l'ordre des experts comptables et le syndicat professionnel des experts CHSCT.

L'objectif principal de ces auditions était de saisir la manière dont les acteurs appréhendaient et se saisissaient des ordonnances afin d'en tirer des premiers éléments d'appréciation pour la conduite de l'évaluation. Ce qu'elles mettent en évidence est cohérent avec l'enquête CSA et la complète.

Il est intéressant de noter que syndicats et patronat dressent à peu près le même constat de la situation et en identifient les mêmes enjeux. Tous considèrent que les ordonnances vont modifier profondément la manière d'aborder le dialogue social tant pour l'entreprise et le management que pour les représentants du personnel, tant au niveau des branches que des entreprises. Le niveau et le contenu des stratégies qu'ils mettent en œuvre est très divers. Tous ont pris des dispositions d'information, d'échanges et de formation de leurs mandants².

Côté employeurs, l'appréciation générale est plutôt positive, même s'ils estiment que l'appétence pour utiliser les nouveaux domaines de liberté et dynamiser le dialogue social n'est pas au rendez-vous. Côté syndicats, les points de vue sont plus hétérogènes, allant du regret du cadre précédent à la reconnaissance d'une opportunité pour en corriger les limites. Mais tous s'interrogent sur ce que seront les comportements des employeurs qui conditionneront les mises en œuvre tant au niveau des branches que des entreprises.

Ni le nouveau dispositif d'extension des accords, ni les accords de performance collective n'ont été évoqués par nos interlocuteurs.

In fine, il ne nous semble pas/pas encore que se mette en place de manière large une dynamique articulant utilisation des dispositifs de gestion des emplois et renforcement du dialogue social³.

Ressortent de ces entretiens des points de vigilance, en particulier :

- L'articulation branches – entreprises, aux conséquences diverses selon la nature de la branche (contexte et réalité socio-économique, type de décentralisation, capacité des TPE à se saisir de leurs nouvelles prérogatives).

¹ Cette note ne se veut pas forcément représentative, tant le paysage des branches est hétérogène, celles que nous avons rencontrées couvrant notamment une part importante d'entreprises et de salariés et se situant parmi les mieux structurés et équipés

² Dans des rythmes et avec une ampleur variable : selon l'enquête CSA les sources d'information varient en fonctions de la taille des entreprises (experts ou médias pour les employeurs ; pour les représentants des salariés : médias dans E<300, syndicats dans E>300).

³ Enquête CSA : dans les E<300, 64% des dirigeants n'envisagent pas de changer leurs pratiques 19% envisagent des adaptations, 13% y voient une opportunité pour développer le dialogue social, proportions qui progressent avec la taille de l'entreprise.

- Le cas spécifique des branches dont les entreprises exercent leurs activités au sein d'entreprises clientes.
- Le nouveau rôle de la branche sur les règles de recours aux CDD.
- Des TPE peu outillées.
- Une lente mise en place du CSE et des questions relatives aux parcours des représentants des salariés, au niveau de proximité des nouvelles institutions représentatives et à la prise en charge des sujets relatifs à la santé et à la sécurité.

Nouvel équilibre dans l'articulation Branche/ Entreprise

C'est le thème qui domine dans la lecture faite par l'ensemble des acteurs concernés. Selon les branches, la perception diffère : pour certaines, que ce soit du côté employeurs ou syndicats (ceux que nous avons auditionnés), les ordonnances constituent une véritable **opportunité** de repenser le rôle de la branche, en faire un outil d'ingénierie au service des entreprises de leur champ. Ce nouveau rôle n'est pas vu comme enlevant la fonction d'orientation et de formalisation de solution - y compris pour les grandes entreprises qui ne voient pas d'intérêt à tout négocier à leur niveau. Notons qu'il s'agit de branches qui avaient *préalablement* aux ordonnances engagé un travail de réflexion, voire de renégociation du cadre conventionnel.

Dans plusieurs branches, le positionnement divers des organisations syndicales vis-à-vis de la modification du rôle normatif de la branche n'empêche pas les partenaires sociaux de faire un travail paritaire de relecture de leurs accords au regard du nouveau cadre, dans d'autres, cela aboutit à des situations de blocage.

Beaucoup d'interlocuteurs (patronaux et syndicaux) s'interrogent sur ce que sera l'interprétation « garanties équivalentes » négociées au niveau entreprise au regard du contenu du bloc 1.

En outre, la mise en œuvre des ordonnances est un exercice d'autant plus délicat pour les branches que certaines doivent aussi en parallèle traiter de leur périmètre dans **l'objectif de diminution du nombre de branches**. L'exercice est particulièrement difficile là où le dialogue de branche était déjà compliqué auparavant. Des représentants patronaux (favorables aux principes affichés par les ordonnances) et des syndicats (au-delà de leurs divergences sur une partie des ordonnances) regrettent l'absence d'espace de négociation quant à ce qui devrait être normatif au niveau de la branche (contenu bloc 1, évolution des processus d'extension). Selon eux il y a un risque que des entreprises s'exonèrent d'éléments de base de statut (comme par exemple la durée du maintien d'indemnisation d'un salarié en cas de maladie) auparavant négociés par la branche d'autant que beaucoup de PME vont rester sans représentation collective, sans pratique de négociation.

Les branches dont les salariés travaillent dans les entreprises clientes

Plusieurs branches professionnelles couvrent des entreprises dont l'essentiel des salariés travaillent dans des *entreprises clientes* (propreté, sécurité, intérim, conseil, etc). L'application des ordonnances dans ce contexte risque, selon nos interlocuteurs employeurs et syndicalistes, d'avoir des conséquences importantes en termes de concurrence sociale et de complexité de gestion des statuts.

En effet, il s'agit de secteurs où la concurrence est forte et où la masse salariale constitue l'essentiel du chiffre d'affaire. A titre d'exemple, dans le secteur propreté où les salariés sont très largement employés à temps partiel, des règles différentes de gestion des temps de travail complémentaires ou d'annualisation du temps de travail deviendraient des facteurs de concurrence pesant largement sur les conditions d'emploi. Dans ces secteurs, la renégociation des contrats de sous-traitance conduit

fréquemment à un changement de prestataire, la nouvelle entreprise reprenant les salariés concernés. Dans l'hypothèse d'une hétérogénéité grandissante des statuts des salariés entre entreprises concurrentes du même secteur, au fil de la reprise de contrats, il y aurait au sein de ces entreprises autant de statuts que de lieux où ses salariés exercent une activité sous sa responsabilité, situation qui pourrait devenir ingérable.

La branche intérim a des caractéristiques voisines (éléments du statut des intérimaires fixés par la branche limitant concurrence sociale entre entreprises et précarité des salariés). Elle est aussi confrontée à une nouvelle concurrence du fait des possibilités données aux branches de gérer les conditions de recours aux CDD, et s'interroge sur le devenir du contrat CDI intérimaire. Par ailleurs les difficultés liées à l'organisation des élections professionnelles (corps électoral fluctuant comprenant intérimaires et CDI) seraient accrues par la mise en œuvre des ordonnances et pourraient accroître un niveau de contentieux déjà élevé.

Les dispositions relatives à l'emploi et au contrat de travail

Dans plusieurs branches, les représentants des employeurs ont évoqué le souhait de négocier les modalités de recours aux CDD, les délais de carence et le recours aux contrats de chantier (processus plus ou moins avancés selon les branches). A nouveau plusieurs configurations se profilent : dans certaines branches, les possibilités de parvenir à un accord semblent sérieuses, alors que dans d'autres c'est l'incertitude.

Les possibilités de recourir aux Ruptures Conventionnelles Collectives (jugées dangereuses par certains de nos interlocuteurs) ou aux accords de Performance Collectives ne donnent pas encore lieu à des préconisations.

Les TPE

Si les TPE sont une préoccupation des organisations (syndicales et patronales) rencontrées, il est difficile de prévoir à ce stade, ce que branches ou acteurs au sein des branches vont faire précisément. Des responsables de branches (côté employeurs) envisagent la rédaction d'accords-types adaptés aux réalités des moins de 50.

An niveau des représentants des employeurs des branches rencontrés, le constat est unanime : il y a globalement tout à faire en matière de dialogue social structuré. Alors que pour les entreprises entre 100 et 300 salariés, la représentation des salariés et la négociation collective revêtent des réalités variables, en dessous de 100, il y a assez peu de pratique de négociation, et très peu de connaissance des enjeux dans les entreprises de moins de 50.

L'audition des experts comptables confirme ce diagnostic : les chefs d'entreprises, faute de ressources internes, se reposent beaucoup sur les experts comptables et conseils juridiques. Experts qui jouent à la fois le rôle de diagnostiqueur, conseil, facilitateur de solutions et qui agissent avec une lecture des enjeux qui leur est propre.

Dans les branches qui ne sauraient proposer une aide concrète aux TPE, le manque de moyens et de temps qu'elles peuvent consacrer au dialogue social pourrait aboutir à un vide là où auparavant les accords de branche assuraient un *service minimum*.

La mise en place des CSE

La mise en place des CSE domine largement dans les préoccupations (et occupations) des employeurs et des représentants des organisations syndicales. Dans les faits, elle est souvent retardée par *la*

prolongation des mandats en cours sans que l'on sache s'il s'agit de gagner du temps pour mieux préparer l'échéance ou simplement la repousser.

Application unilatérale, concertation, négociation, la mise en place des CSE emprunte des voies diverses⁴. Le poids respectif de l'une ou l'autre démarche sera un enjeu de l'évaluation et de la dynamique de mise en œuvre, les syndicats craignant une stricte application de la loi. Parmi ceux qui souhaitent s'engager dans une négociation des conditions du dialogue social et de la représentation des salariés, certains l'envisagent en amont de la mise en place du CSE (en particulier des syndicats - pour y traiter de tous les thèmes en cohérence), d'autres (surtout des employeurs) veulent attendre la mise en place des CSE pour négocier dans un paysage connu.

Les auditions ont permis de cerner quelques points sensibles autour de la mise en place des CSE :

- **La proximité** : risque que le CSE centralise et s'éloigne du terrain. Les difficultés évoquées pour la mise en place de délégués de proximité peuvent résulter d'une lecture restrictive du cadre légal jugé trop contraignant ou d'un désaccord (sur la nécessité et /ou les moyens)⁵.
- **La sécurité et les conditions de travail** : beaucoup regrettent le CHSCT. Il semble important de regarder comment la préoccupation partagée de la sécurité et des conditions de travail, le besoin de proximité, la possibilité de resituer ces enjeux dans une approche globale débouchera sur de nouvelles pratiques.
- **La formation et le parcours des élus et représentants** : Le devenir de ceux dont le mandat ne sera pas renouvelé avec la mise en place du CSE est un sujet crucial⁶ ; par ailleurs, le besoin de *renforcer les compétences* des élus et du management est largement partagé d'autant que le CSE appelle des connaissances plus larges que les anciens mandats. Le besoin de reconnaître les compétences et de les inscrire dans une gestion du parcours professionnel semble faire consensus au niveau des principes mais des représentants d'entreprise soulignent la difficulté de mise en œuvre.
- **Les moyens** : pour certains employeurs, la question des moyens surplombe les autres aspects chez leurs interlocuteurs. Des syndicalistes nous ont au contraire dit les resituer dans une approche globale du rôle du dialogue social incluant la relation avec les salariés.

⁴ Enquête CSA : 13% des représentants des salariés (11<E<49), 37% (50<E<299) 33% (E>300) évoquent des discussions sur le fonctionnement du CSE, l'enquête ANDRH, confirmant une proportion plus élevée lorsque la taille de l'entreprise augmente.

⁵ Enquête CSA : 5 % des employeurs envisagent la mise en place de délégués de proximité dans E<300. Enquête ANDRH, 77% n'envisagent pas de les mettre en place.

⁶ Enquête CSA et ANDRH convergent : très peu de dispositifs d'accompagnement, ils sont individuels quand ils existent.