



## **Contribution de la CFDT<sup>1</sup> sur le thème « accord collectif et travail »**

### **I - PREAMBULE**

Pour la CFDT, la question démocratique n'est pas un supplément d'âme, c'est une préoccupation centrale : cela l'a toujours été dans son histoire, elle est inscrite dans son nom et dans sa culture.

Nous sommes conscients des dangers qui pèsent actuellement sur la démocratie en France et bien décidés à ne pas être de simples commentateurs, mais à être des acteurs de la consolidation et du renouvellement de la démocratie.

Cela passe évidemment par le fait de revitaliser la démocratie sociale et de redéfinir l'articulation entre le domaine de la loi et le domaine du contrat. Pour la CFDT, une chose est sûre, la démocratie sociale ne se développera pas contre la démocratie politique et inversement.

Historiquement, les acteurs de la démocratie sociale ont toujours été vécus comme des freins, voire des obstacles à la République et à la démocratie politique. Aujourd'hui, le contexte a changé, le syndicalisme français a largement évolué :

- la place des partenaires sociaux dans la production de la loi est davantage reconnue depuis la loi Larcher.
- La réforme de 2008 sur la représentativité a été une étape majeure fondant la légitimité des organisations syndicales sur le vote des salariés.

Mais il faut continuer à progresser et à avoir de l'ambition. Parce que, dans une démocratie moderne, le vivre ensemble ne peut pas uniquement être défini par la loi. Il faut des modes de régulation adaptés à la complexité du monde, qui permettent de trouver l'équilibre indispensable entre libertés individuelles et nécessité de « faire société ».

La société civile frappe à la porte des institutions, les salariés ont besoin et envie d'être acteurs de la construction de leur devenir.

C'est en ce sens que la CFDT porte le dialogue social comme levier de progrès : de progrès social bien-sûr, mais aussi de performance économique, et de respect de l'environnement. C'est aussi ce qui fait la marque de la CFDT par rapport à d'autres organisations syndicales : nous croyons dans la capacité des acteurs à s'entendre pour trouver les meilleurs compromis, plutôt que de tout renvoyer à la loi.

Cette ambition, nous l'avons défendue tout au long de la négociation sur la modernisation du dialogue social, pour parvenir à un dialogue social plus accessible et plus utile pour toutes les parties.

Mais un dialogue social équilibré et constructif requiert des conditions :

- un certain degré de maturité des acteurs,
- et surtout, une confiance mutuelle, assise sur l'écoute des propositions de l'autre et sur le respect des engagements pris.

Ces conditions peuvent se construire et s'étayer avec le temps, s'il y a réellement volonté des parties prenantes. Or, aujourd'hui, ces conditions ne sont clairement pas réunies.

---

<sup>1</sup> Contribution adressée - à la suite de l'audition de la CFDT le 22 juin 2015 - à la mission confiée par le Premier Ministre, dans le cadre de France Stratégie, à Jean-Denis Combrexelle.

Ces derniers mois, le patronat, en l'occurrence le MEDEF, n'a cessé de dénoncer des dispositions qu'il a lui-même contribué à construire, en signant des accords nationaux interprofessionnels (notamment les mesures de l'ANI sur la sécurisation de l'emploi, par exemple sur le temps partiel subi).

Dans les médias, dans le discours du patronat et même d'une partie du Gouvernement, nous avons l'impression que c'est la faute des salariés s'il n'y a pas de reprise économique (ou pas suffisamment) en France. Parce qu'ils auraient trop de droits ! Sérieusement, est-ce réellement le problème n°1 de l'économie française ?

Cela ne veut pas dire qu'il ne faut rien changer. Il y a un vrai problème de clarté du droit, y compris pour les salariés ; l'objectif de renforcer le droit en le rendant plus accessible à tous est donc tout à fait louable ; la simplification n'est pas réservée aux chefs d'entreprise.

Mais il faudrait avoir la mémoire courte ou être bien naïf pour ne pas sortir échaudé de la dernière négociation sur le dialogue social : le souci de certains représentants d'employeurs a d'abord été de nier le bien-fondé d'être représenté pour les salariés des petites entreprises. Réduire les moyens du dialogue social, les espaces d'expression, en raboter le coût : voilà le visage qu'a montré une partie du patronat pendant cette négociation.

La CFDT, qui a pourtant fait la preuve de sa bonne volonté et de sa loyauté, souvent seule, a du mal à envisager de leur faire confiance et d'assouplir le Code dans ce contexte, alors qu'il y aurait un besoin.

Nous savons pourtant que dans beaucoup d'entreprises, le dialogue social est encore très actif, souvent de qualité et porteur de résultats, notamment dans les situations de crise.

Notre prudence, dont nous espérons qu'elle sera entendue et prise en compte, ne doit pas nous empêcher de contribuer à cette réflexion, qui est absolument nécessaire. La CFDT souhaite qu'elle puisse aboutir, lorsque le contexte le permettra, à des réponses construites dans le dialogue.

Pour la CFDT, l'évolution du cadre du dialogue social pose trois grandes questions, en partant de la réalité des pratiques et des blocages :

- Quelles sont les conditions pour concilier la simplification du code du Travail, l'adaptation du dialogue et de la négociation d'un côté, avec le maintien de la protection des salariés, et particulièrement des plus faibles ? Et cela à tous les niveaux, notamment au niveau de l'entreprise.
- Quelle régulation possible, au niveau de l'Etat, de l'interprofessionnel national et territorial et de la branche ? La régulation de l'Etat, par exemple, doit être possible en théorie et en pratique : si les contrôles ne sont pas possibles matériellement, alors la souplesse ne l'est pas non plus. Et c'est un point central pour nous.
- Enfin, quelle conduite d'un tel changement avec des acteurs qui sont ce qu'ils sont ?

Sans connaître le calendrier ni la volonté réelle d'une éventuelle réforme, nous alertons sur l'ampleur de la tâche. Il y a en effet quelques prérequis indispensables avant toute réforme :

- Eviter les à-coups législatifs tant que la consultation sur le sujet n'est pas terminée.
- Etre extrêmement clair vis-à-vis de l'ensemble des acteurs sur le fait qu'il s'agit de garantir les droits fondamentaux des salariés en simplifiant et en vivifiant le dialogue social. Et non de déréguler à tout va.
- Mieux caler l'agenda politique et l'agenda social (la Conférence sociale avait cet objectif). Les négociations et les réformes arrivent de tout côté et se contredisent parfois (comme c'est le cas entre le mandatement prévu dans loi Rebsamen et le principe du referendum dans les entreprises de moins de 11 salariés) et apportent de mauvaises surprises (travail du dimanche dans la loi Macron...).
- Accélérer significativement la refonte des branches, qui est pour nous un élément essentiel de régulation, avant d'envisager une réforme redéfinissant la place qu'elles peuvent avoir.

## **II – REPONSES AU QUESTIONNAIRE**

### **Etant donné les évolutions récentes, pensez-vous qu'il soit souhaitable de modifier le champ de la négociation collective ?**

C'était souhaitable et c'est en train d'être fait dans le projet de loi Rebsamen, au moins pour la négociation d'entreprise dans les entreprises de 300 salariés et plus. Il n'y a plus que 3 temps de négociation sur les sujets obligatoires qui sont donc articulés entre eux et reliés à 3 temps de consultation ; par ailleurs, il est possible de modifier par accord les sujets et calendriers des négociations.

La CFDT a proposé d'aller plus loin dans la souplesse pour organiser le dialogue social en ouvrant dès 50 salariés la possibilité de négocier le nombre et le fonctionnement des IRP. Mais le législateur n'a pas choisi cette voie et a fait le choix de la DUP élargie, plus rigide et surtout de décision unilatérale. C'est une occasion ratée, et ce n'est pas le signe d'une volonté réelle d'assouplissement et de dialogue dans les entreprises.

Les petites entreprises sont l'objet d'expressions paradoxales du point de vue patronal : il est dit à la fois qu'on y discute plus directement et mieux, mais pourtant les représentants des employeurs refusent d'y négocier quoi que ce soit avec des représentants syndicaux, formés et compétents.

### **Sur quels champs pourrait-on envisager une extension de la négociation collective par rapport à la loi ?**

Plutôt que d'étendre d'emblée le champ de la négociation collective par rapport à la loi, il peut être intéressant de prendre le temps d'étudier sérieusement la proposition d'avoir de grands principes clairs et lisibles par tous et de négocier les modalités de mise en œuvre, sans perte de droits pour les salariés et à la condition d'avoir une orientation et une régulation par la branche.

Il faudrait prévoir une consultation sur l'organisation du travail (à charge pour les partenaires sociaux de passer à une négociation sur ce sujet quand ils sont mûrs). Ce serait un signe que la qualité du travail et les conditions de travail sont réellement perçues par les deux parties comme une condition de la performance économique. L'employeur est décisionnaire sur l'organisation du travail, mais les représentants des salariés peuvent enrichir les décisions et donner les conditions d'acceptabilité d'une forme d'organisation du travail.

Des entreprises pratiquent déjà ainsi, mais cela ne doit pas relever exclusivement de la dimension managériale : le collectif des salariés tel qu'il choisit de se faire représenter devrait pouvoir être entendu en tant que tel et avec les appuis auquel il a droit (expertise par exemple, mais aussi appui de l'organisation syndicale). L'expression directe des individus est nécessaire et intéressante. Elle est insuffisante pour un dialogue éclairé et complet sur un sujet aussi important que l'organisation du travail.

### **Quel rôle pour la négociation interprofessionnelle nationale ?**

- Faire évoluer les structures et modalités du dialogue social (accords, méthodologies, normes parfois)
- Faire évoluer le droit général du travail en fonction des évolutions de la société (créer de la norme)
- Impulser les négociations de branche (classifications, minima sociaux..) et d'entreprise
- Assumer la gestion d'une part de la protection sociale (paritarisme).

## **Quelles sont les finalités et missions actuelles des conventions de branches ? Les remplissent-elles ? à quelles conditions devraient-elles répondre pour remplir ces missions ?**

Le rôle historiquement dévolu à la branche est celui de régulateur du secteur professionnel. À la fois par l'adaptation des normes étatiques pour les salariés d'un champ, par la prise en considération des spécificités propres aux différentes activités professionnelles et par uniformisation des conditions de travail dans les entreprises poursuivant la même activité économique.

La branche garantit également une égalité d'accès aux droits et une forme de mutualisation (protection sociale complémentaire, formation professionnelle, classification, salaire minimum...) pour tous les salariés, quelle que soit la taille de l'entreprise.

L'enjeu, pour les salariés et les employeurs, est de réduire les effets de la concurrence au sein d'un secteur d'activité et d'éviter le « dumping social », en garantissant des conditions de travail stables et communes (rémunération, sécurité, congés conventionnels, indemnité, droit syndical, etc.).

Ce rôle pivot de la branche apparaît aujourd'hui battu en brèche :

- L'affaiblissement de certains secteurs professionnels, inactifs ou de trop petite envergure, ne leur permet pas d'assurer ce rôle de régulateur.
- La question se pose de la pertinence de la branche quand elle ne peut plus incarner la notion de « métier » ou d'identité professionnelle. Même les tentatives de redéfinition des branches autour de certaines filières se heurtent à l'évolution des secteurs professionnels et leur recomposition fréquente.
- La grande diversité des entreprises qui composent certaines branches (TPE, grosses entreprises) ou à l'inverse les situations de quasi-monopoles de certaines entreprises représentent une difficulté pour réguler l'ensemble d'un secteur professionnel.
- Enfin, les réformes successives visant à augmenter la place et l'autonomie de l'accord d'entreprise par rapport à l'accord de branche ont contribué à déplacer l'importance stratégique du dialogue social vers l'entreprise.

Pour la CFDT, la branche doit garder son rôle de régulation et d'impulsion de la norme au niveau d'un secteur professionnel ou d'une filière économique.

Cela implique une redéfinition plus cohérente et rationalisée du paysage conventionnel, pour un dialogue social de branche efficace. C'est dans ce cadre que la CFDT s'investit pleinement dans le chantier de restructuration des branches engagé avec la DGT, chantier qui ne doit pas résulter d'une seule gestion comptable : des critères d'opportunité tant économique que de dialogue social au niveau européen, voire mondial, doivent notamment être pris en compte.

En parallèle, il faut réfléchir à une redéfinition des sujets de négociation relevant de la branche, ne plus la concevoir uniquement dans un rôle de protecteur, qui détermine le « socle minimal », mais plutôt dans celui d'un régulateur qui viendra définir l'ordre public professionnel.

La branche doit pouvoir fixer la manière dont s'articulent accords de branche et accords d'entreprise, pour autoriser ou non de la souplesse au niveau local, tout en cadrant ces possibilités de dérogation (congés, préavis, participation, etc.).

Elle peut aussi être le lieu où l'on s'assure de l'équilibre des modes de répartition de la valeur ajoutée au sein d'un secteur professionnel, sans disparité ; anticiper les déplacements des marchés, l'évolution des compétences, réguler les relations donneurs d'ordre /sous-traitants.

**Sur quels champs de la négociation collective, l'accord d'entreprise vous paraît-il particulièrement adapté ? Mieux adapté que l'accord de branche ? Quels sont les rapports de droit qui doivent exister entre accord de branche et accord d'entreprise ?**

Les négociations de branche et d'entreprise ne peuvent se faire l'une au détriment de l'autre, c'est l'une et l'autre.

- Les branches ont pour rôles : orientation, contrôle et cadre pour les TPE ou PME sans représentation syndicale
- Les négociations d'entreprise doivent permettre des adaptations à des situations particulières.

**Quelle doit être la place de l'accord majoritaire ?**

Le principe de la majorité d'engagement a été défini à titre provisoire pour laisser le temps à une évolution des pratiques syndicales, l'objectif visé à terme étant l'accord majoritaire.

Il est maintenant nécessaire de poursuivre la mise en place progressive de l'accord majoritaire en réservant la majorité d'engagement à des accords considérés comme cruciaux pour le fonctionnement et l'activité de l'entreprise ou de la branche. L'accord majoritaire induit une exigence plus forte et différente de prise en compte de la proximité.

L'entrée progressive en vigueur des accords majoritaires sera rythmée par l'évolution de la mesure de représentativité.

**Quelle articulation entre accord d'entreprise et contrat de travail ?**

Dès lors que les droits individuels intangibles du salarié sont respectés, un accord collectif majoritaire peut remettre en cause certains termes du contrat de travail. Seules des situations d'une gravité exceptionnelle doivent y conduire comme dans le cas des accords de maintien dans l'emploi.

Pour les salariés qui n'accepteraient pas les nouvelles conditions et dans la mesure où chaque situation appelle des propositions de sortie particulières, il appartient aux syndicats négociateurs d'être particulièrement vigilants quant à la qualité des garanties apportées aux salariés, sans toutefois favoriser l'essor de l'opt out, notamment de la part des salariés les plus qualifiés et les plus facilement ré-employables.

Pour faciliter la prise en charge éclairée de négociations ayant ce type de conséquences, les partenaires sociaux dans la branche ou l'entreprise pourraient par accord, en période normale, tracer les limites (au-delà des droits intangibles) au sein desquelles le contrat individuel pourrait se trouver remis en cause, qu'il s'agisse du type de situation susceptible de générer la dérogation ou de l'objet de la dérogation (distance en cas de mobilité géographique, différence d'amplitude horaire...).

**Quelle doit être la place de l'accord d'entreprise dans les TPE/PME ? Faut-il favoriser les modes de négociation dérogatoire ?**

La branche professionnelle a un rôle particulièrement important dans la mise en place du cadre de travail applicable à ces entreprises sur les sujets fondamentaux (emploi, rémunérations, conditions de travail, sécurité, compétences, formation).

Pour autant, des négociations dérogatoires sont concevables, par mandatement exclusivement, puisque plus l'entreprise est petite, plus le risque de pression est grand (mais la loi Macron vient de faire autre chose). L'information de l'ouverture d'une négociation, et les invitations à négocier doivent donc être diffusées suffisamment en amont. À défaut de mandatement, l'accord collectif doit impérativement être validé syndicalement, via une commission paritaire de branche.

La CFDT est fermement opposée à l'usage du référendum comme substitut à la négociation, quelle que soit la taille de l'entreprise. Dans n'importe quelle entreprise, a fortiori dans une TPE, il comporte un risque fort de manipulation.

De façon générale, le référendum n'apparaît pertinent qu'à l'initiative des organisations syndicales, pour recueillir l'avis des salariés sur un sujet en amont d'une consultation ou d'une négociation, ou leur soumettre un projet d'accord en cas de vues divergentes entre organisations syndicales.

### **De façon concrète, quelles sont les évolutions nécessaires pour les conditions de la négociation :**

- **à quel niveau négocier : dans l'entreprise / groupe / établissement / territoire ... ?**

Certains sujets appellent la proximité et la connaissance du terrain directement concerné : tout ce qui touche à la mise en œuvre de projets de changement et donc aux pratiques des salariés dans le cadre de leurs fonctions.

D'autres relèvent de règles plus générales, comme les rémunérations.

Au niveau territorial, les questions traitées portent en partie sur l'emploi, les compétences, la formation. Ce niveau pourrait également s'occuper d'une partie de l'organisation du travail (articulation vie privée/vie professionnelle par des accords sur les transports, le télétravail, le zonage pour les horaires de travail). Tout ce qui se prête au traitement de proximité (comme pour l'entreprise) pourrait faire l'objet d'un dialogue social territorial.

La négociation collective territoriale et la création de normes sociales à ce niveau peuvent représenter un enjeu pour la CFDT, mais devraient se limiter à certains thèmes précis pour lesquels il paraît pertinent et utile de négocier à ce niveau (ex : travail du dimanche).

- **Quels moyens pour la négociation ?**

Au niveau national interprofessionnel, il convient de procéder à une réforme de méthode, par accord entre partenaires sociaux sur les points partagés, sans rechercher une évolution législative (l'un des enjeux étant de s'affranchir le plus possible de l'intervention de l'Etat, malgré son implication inévitable dans le dialogue social).

Beaucoup de progrès ont déjà été accomplis, notamment grâce à l'agenda social et à la mise en place d'un comité de suivi de cet agenda.

La CFDT recommande d'agir sur :

- *L'instruction de la négociation (largement en amont si possible)*

Un état des lieux et un diagnostic partagés (à partir éventuellement de deux états des lieux distincts : celui des organisations de salariés, celui des organisations patronales) ont déjà été reconnus comme indispensables. L'agenda social et l'anticipation des négociations doivent permettre de les faire réaliser par un (des) opérateur(s) extérieur(s).

- *Les conditions de négociation, favorisant une équité réelle de moyens*

Le débat se cristallise parfois sur le lieu non neutre des négociations (aujourd'hui les locaux du Medef). Il nous semble plus important de faire en sorte que la négociation se déroule dans des conditions offrant à chaque organisation des moyens identiques.

Mettre un lieu unique et des moyens dédiés à disposition pour le dialogue social pourrait éventuellement venir dans un deuxième temps. C'est une dépense injustifiée dans le contexte actuel de fragilité économique et de défiance à l'égard des institutions. Les organisations représentatives ont les moyens matériels d'accueillir les négociations à tour de rôle, dans de bonnes conditions.

Pour des raisons pratiques, un nombre maximum de membres par délégation pourrait être défini. Ces dernières seraient composées dans le respect de la mixité. Seuls les membres des délégations pourraient assister aux débats.

Lors des débats, chaque organisation représentée (y compris patronale) devrait exprimer sa position. Quand l'évolution des débats et travaux le permettrait, des prises de parole par collègue<sup>2</sup> seraient possibles comme cela se produit déjà.

La présidence des débats serait tenue par le chef de la délégation qui accueille dans ses locaux.

L'alternance a minima entre plume patronale et plume syndicale deviendrait la règle. A l'intérieur de chaque collège, la rédaction pourrait être prise en charge selon le volontariat ou la désignation consentie, en fonction de l'état de préparation des organisations sur le sujet. (L'intervention d'un tiers n'est pas souhaitable : affichage d'immaturation de la part des partenaires sociaux, neutralité contestable du tiers, quel qu'il soit).

A l'issue de chaque séance de négociation, un relevé de décision serait réalisé et communiqué à l'ensemble des délégations.

La recherche d'une rédaction mieux partagée et plus transparente pose inévitablement la question de ce qu'il convient de faire lorsqu'un projet d'accord s'ébauche entre une majorité de partenaires, mais sans l'aval de tous. Il semble peu réaliste de demander à une organisation qui s'y oppose de contribuer directement à la rédaction du projet. Elle ne doit néanmoins pas être écartée des débats.

Pour faciliter l'évolution du projet commun tant qu'il est possible, il pourrait aussi être envisagé de mettre en place un « comité de rédaction » composé des chefs de file de chaque organisation qui aurait vocation à traduire par écrit les principes actés dans le relevé de décisions lors des séances de négociation. Le dispositif de négociation ferait alors alterner des séances de négociation décisionnaires et des séances du comité de rédaction traduisant ces positions.

#### · *Le processus de négociation*

L'entrée en négociation devrait être précédée par l'envoi, par chaque organisation négociatrice à l'ensemble des autres, d'un texte présentant dans ses grandes lignes sa vision du sujet, ses objectifs et ses attentes (y compris si l'intention est de préserver le statu quo). Ces projets seraient commentés par chaque organisation lors du tour de table initial et aideraient à la recherche d'un but commun.

Si les partenaires n'arrivaient pas à définir un but explicite, commun à une majorité d'entre eux au moins (selon les règles de majorité en vigueur), la négociation devrait s'interrompre.

Les organisations négociatrices s'engageraient à réserver la primeur de leurs textes de travail et des propositions aux autres partenaires plutôt qu'à la presse. Un code de bonne conduite pourrait inviter à préserver la confidentialité des débats en cours de négociation.

Après la définition du but commun, la première tâche des partenaires sociaux serait de faire coïncider autant que possible les états des lieux respectifs des organisations de salariés et des organisations patronales (la définition du but commun aurait déjà contribué à ce rapprochement, les objectifs visés résultant des diagnostics portés).

Le processus devrait aussi comprendre la définition des délais d'envoi des documents de travail.

Chaque début de négociation, sur la base des principes généraux évoqués, donnerait lieu à la définition en commun d'une méthode adaptée à l'objet de la négociation et à la façon dont elle s'engage (précisions sur le cadre des travaux techniques, les bilatérales, les travaux en collège...).

---

<sup>2</sup> Sans renoncer à la rechercher, la CFDT est hostile à une expression d'emblée collégiale, souvent défendue par la CGT ou FO, alors qu'elle est d'évidence impossible dans la plupart des cas.

La périodicité des séances et les horaires seraient fixés en commun en fonction des nécessités d'aboutissement reconnues par la majorité des parties. Dans le cas où une majorité souhaiterait le report d'une séance, elle devrait obtenir gain de cause.

· *Le principe général d'une écriture politique des accords*

Le respect dû aux personnes au nom desquelles les négociateurs agissent devrait imposer des textes clairs, rédigés en langage courant. Les mots donnant lieu à des interprétations différentes devraient être systématiquement définis, sans ambiguïté. Cela donnerait aux signataires la certitude que ce qu'ils signent correspond à ce qu'ils veulent et aux compromis qu'ils ont acceptés. Au-delà, les accords pourraient être lus directement par les militants, mais aussi, s'ils le souhaitent, par les salariés et les employeurs concernés, sans qu'une explication de texte, toujours fastidieuse et jamais suffisante, soit nécessaire.

Aucun politique n'aurait l'idée de présenter son projet de société, aucun patron son projet d'entreprise, en langue juridique. Pourtant la société et les entreprises sont, comme le travail, régies par le droit. Il est étrange que les négociateurs aient pu se laisser entraîner dans cette voie, qui les éloigne de leurs propres idées, les enferme dans un cadre jamais tout à fait réadapté à leurs ambitions et finalement les prive d'un contact écrit, mais direct, avec ceux qu'ils représentent.

· *Sécuriser la transposition législative*

Quand le sens politique d'un projet commun aux partenaires sociaux majoritaires s'est clairement traduit dans un accord, la transposition législative peut s'engager, si les termes de l'accord le rendent nécessaire.

L'existence d'un texte peu sujet à interprétation, du point de vue des signataires, permet d'envisager deux évolutions qui devraient sécuriser la transposition législative :

1. Etant en principe d'accord sur tous les termes de leur texte, les signataires le présenteraient et commenteraient ensemble aux services de l'Etat, répondant ensemble à leurs questions et vérifiant ensemble la conformité du projet de loi à l'accord.
2. De la même façon, dans la phase de discussion du projet de loi à l'Assemblée et au Sénat, ils pourraient se présenter ensemble aux auditions organisées par les parlementaires.

Les quelques principes évoqués pour la négociation nationale interprofessionnelle peuvent pour l'essentiel se transposer aux autres niveaux de négociation, voire aux processus de consultation : ils reposent sur l'anticipation, la loyauté, la reconnaissance d'objectifs partagés, le respect d'une méthode définie en commun, les compétences des acteurs. Ce dernier point implique naturellement un renforcement de la formation des acteurs sociaux représentant à chaque niveau les employeurs et les salariés.

Pour cette raison, nous souhaiterions, au-delà des formations assurées par les organisations syndicales ou patronales, qu'employeurs et représentants des salariés, dans les entreprises, soient formés en commun lors du franchissement du seuil impliquant la création d'une IRP.

En amont de la formation des acteurs sociaux « déclarés », il est indispensable de renforcer la sensibilisation des jeunes citoyens au dialogue social, ses enjeux, son fonctionnement et ses résultats. Cela peut se mettre en place dès le secondaire, et générer des interventions renforcées dans le supérieur, en particulier, mais pas exclusivement, dans les cursus préparant les étudiants à des responsabilités managériales.

Une formation au dialogue social dans l'entreprise destinée aux jeunes entrants sur le marché du travail devrait être éligible au compte personnel de formation.

## **Quel contrôle de la négociation ? Quel régime de sanctions, conditionnalité ?**

Il est indispensable d'organiser un contrôle des négociations obligatoires pour éviter l'abstention ou les accords vides de sens. Pour autant, seule une pratique d'évaluation de la négociation montrant l'intérêt pour les salariés et les employeurs des accords conclus aura un effet incitatif.

Le principe des accords majoritaires minimise le risque de part et d'autre d'avoir un accord mal accepté et/ou sans consistance.

On pourrait envisager de mettre en place une méthodologie pour éviter que les négociations ne soient paralysées et pour que leurs résultats aient toutes les chances d'être satisfaisants, par exemple :

- un accord préalable entre employeurs et délégués syndicaux sur les objectifs et la méthode de la négociation
- un appui éventuel (conseil, expertise)
- l'organisation par les syndicats négociateurs d'une expression préalable des salariés sur le sujet de la négociation
- l'explication aux salariés, par les syndicats négociateurs, de la façon dont leur expression sera reprise ou non (prise en compte de l'analyse du contexte, du long terme, de l'intérêt général...)
- après l'accord, un contrôle de conformité par la branche, à défaut l'Etat (si le sujet l'exige)
- un contrôle d'efficacité des accords par enquête auprès des salariés et de l'employeur au regard des objectifs écrits de l'accord. Il devrait s'agir d'enquêtes neutres aléatoires, engagées par les branches (ou l'Etat) et réalisées par des opérateurs labellisés par les branches, par exemple. L'agrégation de ces enquêtes sur des accords portant sur les mêmes sujets (relevant des négociations obligatoires) permettrait d'en évaluer l'efficacité pour les salariés et l'employeur et de redéfinir les termes de l'obligation.