

# Quel avenir pour les branches professionnelles ?

## Rôle, représentativité et nouveaux défis des branches pour un dialogue social équilibré



Animé par le journaliste  
**Philippe Duport**

Avec les interventions de :



**Frédéric Lafage**  
Président de la Fédération Cinov



**Fabien Guimbretière**  
Secrétaire national de la CFDT, responsable de l'évolution des règles du dialogue social



**Franck Morel**  
Avocat associé, Flichy Grangé avocats, ancien conseiller social du Premier ministre

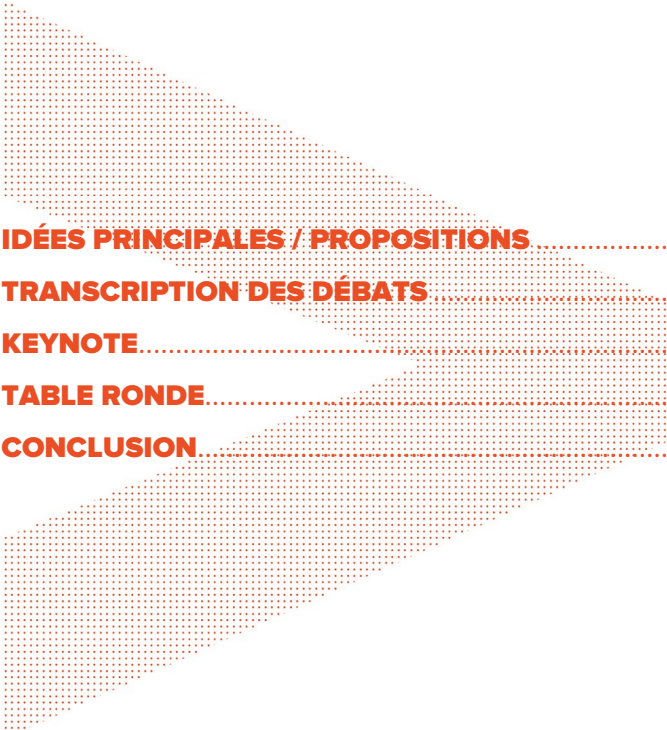


**Stéphane Sirot**  
Sociohistorien, spécialiste du syndicalisme et des relations sociales,  
intervenant à Sciences Po Paris



**Claude Sénat**  
Président du groupe Gamba et  
représentant de la Fédération Cinov de la commission paritaire TPME

# SOMMAIRE



<b>IDÉES PRINCIPALES / PROPOSITIONS</b>	3
<b>TRANSCRIPTION DES DÉBATS</b>	4
<b>KEYNOTE</b>	5
<b>TABLE RONDE</b>	8
<b>CONCLUSION</b>	16







capacité à observer et par le dialogue social, la branche doit permettre d'appréhender plus facilement ces changements.

L'autre aspect fondamental de la branche est l'organisation du dialogue social avec la question de la représentativité : la loi de 2008 pour les organisations syndicales de salariés, et la loi de 2016 pour les organisations patronales ont défini des règles. Ces règles sont pour partie similaires, mais certaines sont différentes. Par exemple, pour les organisations patronales, on mesure à la fois le nombre d'entreprises avec salariés, le nombre d'entreprises et le nombre de salariés, ce qui génère des différences assez fortes selon la taille des entreprises qui sont dans chacune des organisations patronales.

En ce qui concerne le fonctionnement de la branche, nous constatons, premièrement, un rôle prépondérant des pouvoirs publics, du législateur pour orienter les axes de négociation. Souvent, cela conduit à une sorte de service minimum : on attend qu'une loi crée une obligation pour agir. C'est vrai par exemple pour les minima conventionnels, pour la santé, la prévoyance, etc. Cela stimule directement ou indirectement.

Cette intervention du législateur est aussi nécessaire pour appliquer les ANI, les accords nationaux interprofessionnels, ce qui peut créer une difficulté. Nous le voyons actuellement avec le partage de la valeur : ces accords doivent d'abord être transposés dans la loi pour que, par la suite, la branche puisse s'en ressaisir et essayer d'en faire une application. Ce sont là des mécanismes contraignants, vraisemblablement franco-français, qui permettent néanmoins d'avancer.

Un autre élément d'influence sur le dialogue social a été, incontestablement, de passer de 700 à 200 branches. Pour la branche BETIC, l'impact a toutefois été limité. Cela a permis d'accueillir une nouvelle branche professionnelle dans laquelle on retrouve les métiers de surveillance de la qualité de l'air. Il s'agit d'une vingtaine de structures employant 500 salariés.

Là où nous avons un peu plus de difficulté, c'est précisément en matière d'innovation, la capacité à proposer des éléments différenciant à l'échelle d'une branche professionnelle. Cela est lié à la typologie des entreprises. J'y reviendrai.

Quid de l'efficacité du système ? À l'échelle de la branche, nous avons signé 41 accords ou avenants sur huit ans, soit cinq par an. Ce n'est pas négligeable, mais ce n'est pas considérable non plus. Cela correspond au rythme d'une branche de 100 000 entreprises, et de plus d'un million de salariés.

En revanche, l'autonomie dans les branches et dans le dialogue social reste faible. À la fois par l'organisation de la représentativité, mais aussi par la typologie des entreprises. Au niveau des TPE-PME, quelle est la logique du dialogue social dit « de branche » ? Pour les entreprises de 10, voire de moins de 5 salariés, on ne parle pas de dialogue social, au sens d'instances représentatives du personnel, mais simplement de dialogue : les salariés sont en relations directs avec leurs employeurs, lesquels sont eux-mêmes les chefs d'entreprise. Quels sont les besoins de ces TPE-PME ? Leurs dirigeants nous disent : « Nous avons besoin de dispositifs simples, facilement transposables, sans lourdeur administrative, car nous n'avons pas les ressources suffisantes pour nous le permettre. » En même temps, ils affirment avoir besoin d'un cadre général et structurant. Cela permettra d'entretenir un dialogue avec leurs salariés, et dans une moindre mesure avec leurs clients. De nos jours, avec l'inflation, les entreprises et les syndicats demandent à l'État de les aider pour pouvoir ajuster les salaires. Or, les pouvoirs publics ne souhaitent pas d'augmentation des tarifs. Ainsi, certains clients demandent des contrats pluriannuels, de trois à quatre ans, sans clause de révision des prix. D'où, parfois, des difficultés de négociations relativement différentes des réalités rencontrées dans les ETI et les multinationales, lesquelles ont aussi, le plus

souvent, des activités à l'étranger. La différence de réalité est donc très nette. Les TPE-PME n'ont pas de réelle capacité de contre-pouvoir. Par ailleurs, les systèmes de facturation diffèrent également, puisque les TPE-PME privilégient le forfait (prix fixé au départ avec le client) au fonctionnement en régie.

Ainsi, du côté des TPE-PME, nous constatons un souhait de cadre structurant. Quant aux grandes entreprises, elles peuvent aider à soutenir le dialogue social, mais sont tiraillées entre deux injonctions : à la fois, préserver les accords d'entreprise ou, à l'inverse, réaliser par les accords de branches ce qui n'a pas été possible par la négociation à leur niveau. Cela génère souvent des quiproquos.

Par ailleurs, la France se distingue par sa capacité à générer des textes réglementaires. Mais quid des obligations existantes pour tous les accords soumis à extension qui doivent prévoir des dispositions spécifiques aux entreprises de moins de 50 salariés ? Ou pour mieux dire : pourquoi n'y a-t-il pas eu besoin de telles dispositions ? Nous constatons, une fois encore, à l'échelle de notre branche, que lorsque ces accords passent à l'extension, il n'y a pas d'attention particulière portée à ce sujet de la part des services de l'État.

En somme, on constate aujourd'hui le besoin de réviser les règles actuelles de la représentation et en particulier de la représentativité patronale. En effet, elles projettent une image déformée de la réalité. Avec d'autres règles, nous pourrions avoir un dialogue social plus riche ; nous souhaitons un dialogue de branche le plus dynamique possible.

Voici trois propositions pour améliorer la qualité et l'efficacité du dialogue social.

Premièrement, renforcer le contrôle de l'administration sur la présence dispositifs adaptés aux entreprises de moins de 50 salariés. Cela nécessite que soit mené, au sein de la branche, un dialogue dédié aux entreprises de moins de 50 salariés. Nous avons, à cette fin, créé la fameuse CP-TPME (commission paritaire des TPE-PME) avec les partenaires sociaux.

Deuxièmement, mener des négociations spécifiques, par catégories d'entreprises et, dans certains cas, par catégories de métier.

Troisièmement, il est important de créer un droit d'opposition patronale à l'extension, d'un accord fondé non pas seulement sur le nombre de salariés, mais aussi sur le nombre d'entreprises adhérentes des organisations représentatives. Il est en effet important de rééquilibrer le dialogue afin que les uns et les autres aient les capacités d'agir : tout est aussi souvent un rapport de contribution des uns par rapport aux autres et tenant compte de la parole de l'autre.







Ces deux fonctions, juridique et économique, ont fondé la centralité du système des relations sociales.

Depuis une quarantaine d'années, cette centralité est fragilisée, sous l'effet d'une tendance inverse, accordant plus de poids à la négociation des accords d'entreprises. Rappelons qu'au début des années 1970, il y avait 700 accords d'entreprises signés chaque année ; aujourd'hui, nous en sommes à plus de 70 000. En l'espace de quarante ans, leur nombre a été multiplié par 100. Cela montre à quel point cette dimension a pris une place extrêmement importante.

Parmi les autres tendances récentes, notons la démarche de clarification des rôles respectifs des différents échelons de la négociation collective. Cette dernière, en effet, s'est complexifiée à mesure qu'elle se décentralisait sur fond de restructuration des branches. Depuis la loi du 5 mars 2014, nous avons vu se succéder des lois qui cherchent à poser le canevas de cette restructuration. Si le processus de restructuration voulu autonome n'aboutit pas, l'appareil d'État lui-même s'est doté de mesures effectives pour le conclure.

La branche demeure donc un élément central. C'est évident avec ces chiffres : il y a dix ans, on comptait 700 accords de branche ; à ce jour, nous en sommes à 1 063 pour l'année 2021. Beaucoup d'accords sur les salaires ont été signés, d'autres sur la transposition des ANI, sur les retraites, etc. Dans tous ces domaines, la branche est amenée à jouer un rôle éminent, quitte à s'emparer de thématiques qui ne seraient pas prévues, stricto sensu, par la loi, tels que des accords de méthodes portant sur l'usure professionnelle ou l'emploi des seniors. Par ailleurs, en termes de régulation, la branche continue à jouer un rôle essentiel. En effet, quelque 350.000 entreprises seraient susceptibles de signer des accords collectifs. Or, il n'y en a que 70.000 par an. Le rôle de la branche permet donc d'assurer une couverture de tous les salariés, notamment ceux des petites entreprises dont la représentation est souvent aléatoire.

**Philippe DUPORT : Merci beaucoup Stéphane Sirot.**

**Franck Morel, vous vous interrogerez sur l'avenir des branches à la suite de la modification des règles de négociation en entreprise, des regroupements de branches, à la mise en place de règles de représentativité syndicale et patronale. Quelles sont les missions des branches ? Faut-il poursuivre ou non leur rapprochement ?**

**Franck MOREL, avocat associé, Flichy Grangé avocats, ancien conseiller social du Premier ministre :**

Merci à vous. C'est là un sujet au cœur de l'actualité depuis plusieurs années. Ce n'est pas parce que notre pays a vécu une décentralisation progressive de la négociation collective que, pour autant, le rôle des branches ne demeure pas essentiel dans nombre de domaines. Paradoxalement, leur rôle est peut-être encore plus grand à la suite de cette décentralisation, notamment dans les domaines qui sont les cœurs de métiers des branches.

Il n'existe pas de définition, dans la loi, de ce qu'est une branche. Le ministère du Travail a choisi de prendre, en guise de définition fonctionnelle, l'existence d'une convention collective. Cela permet de dresser la liste, tous les quatre ans, des organisations syndicales et patronales représentatives. Du reste, cela n'est pas neutre, car lorsqu'il a été question de fusion des branches et de regroupement des branches, il s'est agi en réalité de fusion de conventions collectives, de fusion des champs conventionnels. Cela conduit à des questions redoutables, notamment concernant l'égalité de traitement. D'où la présence de certaines règles de vigilance à cet égard.

Tout d'abord, j'aimerais définir clairement la valeur ajoutée d'une branche. Nous avons effectivement 70 000 à 80 000 accords d'entreprise, mais aussi 50 000 entreprises de plus de 50 salariés. C'est le plus souvent dans ces entreprises que sont négociés les accords d'entreprise. Ce chiffre est intéressant par rapport au développement du nombre d'accords d'entreprise.

Je caractériserai donc la valeur ajoutée de la branche en fonction de plusieurs points. Premièrement, par l'égalisation des conditions de concurrence. Les minima salariaux forment la figure de proue de cette

égalisation. Ainsi, dans un secteur d'activité, il n'est pas possible de payer en dessous d'un niveau établi, et toutes les entreprises de la branche y sont astreintes. Mais il peut y avoir débat sur ce qui entre dans l'assiette de calcul des minima salariaux. Ainsi, tout récemment, la branche est parvenue à obtenir une interprétation positive, de la part du juge administratif, lequel lui a accordé de conserver plusieurs prérogatives en matière de définition de cette assiette.

Le second point de repère est le service aux TPE-PME. Dans les plus petites entreprises, il n'y a pas nécessairement les ressources adaptées en interne, tel qu'un DRH. Ainsi, la branche apporte des accords-types, des clauses prêtes à l'emploi et donne une sorte de mode d'emploi sur la manière dont les garanties sociales doivent être appliquées. Cela est fort utile aux TPE.

Le troisième point est l'approche « métier », l'approche « profession » qui seule peut être prise en compte à l'échelle de la branche. Par exemple, lors de la réforme de la formation professionnelle en 2018, et en particulier de l'apprentissage, il a été renvoyé aux branches le soin de fixer, pour des formations métiers données, quels étaient les niveaux de financement. Ce choix a été fait, car c'est précisément au niveau de l'ensemble d'un secteur d'activité qu'il peut y avoir une approche pertinente sur ce type de sujet. Il en va notamment ainsi pour la mise en place de certificats de qualification professionnelle qui concernent l'ensemble d'un secteur d'activité.

Le quatrième et dernier point définit la valeur ajoutée de la branche. Dans certains cas, il est nécessaire de raisonner en mutualisant les moyens. Par exemple, pour la formation et la prévoyance, qui sont des domaines appartenant au cœur de métier des branches, il apparaît clairement qu'il est utile de raisonner à plus grande hauteur de vue.

Enfin, le dernier point tient au processus de restructuration. Ce processus, né à partir du rapport Poisson de 2009, a été nécessaire, car on constatait trois différents tiers parmi les 900 branches : pour le premier, les négociations s'y déroulaient régulièrement ; pour le deuxième, il n'y avait que peu d'activités, et pour le dernier tiers, il n'y a aucune forme d'activité. Voilà pourquoi le parlementaire Poisson en a appelé à une restructuration. Ce processus de restructuration n'a d'ailleurs eu lieu que plus tard, même si la première brique a été la réforme de 2008 et la position commune. Par la suite, plusieurs acteurs ont affirmé qu'il ne suffisait pas de restructurer la représentativité des syndicats de salariés, il fallait aussi restructurer celle des syndicats d'employeurs, car les frontières des branches étaient souvent définies par les champs de compétences des organisations patronales. Ainsi, la question de la restructuration des branches s'est donc posée.

La problématique posée était fondamentalement la suivante : eu égard au rapport Poisson et aux besoins multiples des branches, si les deux tiers n'accomplissent pas le travail attendu d'elles, les besoins des entreprises et des salariés ne trouveront pas de réponse ; par conséquent, il faut donner aux branches la capacité de le faire. Cette capacité requiert une masse critique et des ressources suffisantes. De là sont apparus des outils, coercitifs ou incitatifs. Certaines fusions ont été forcées, afin d'inciter à obtenir, par ailleurs, des fusions volontaires. Après avoir atteint le millier, le nombre de branches en est ainsi maintenant rendu à 200-250. Le processus n'est néanmoins pas terminé, et l'on peut envisager, comme le rapport « Romain » l'avait esquissé, un paysage composé d'une centaine de branches.

Une préoccupation importante : quelle est la finalité de la restructuration des branches ? Fondamentalement, nous voulons que le dialogue social de branche soit dynamique. Pour cela, les acteurs eux-mêmes doivent être dynamiques. Pour aller plus loin dans le processus, nous devons donc sans doute nous doter d'outils permettant aux branches d'avoir plus de souplesse vis-à-vis des textes, lesquels peuvent parfois bloquer le processus de restructuration.

**Philippe DUPORT :** Merci Frank Morel. Claude Sénat, vous allez maintenant témoigner du dialogue social pour les TPE-PME. Vous nous direz quel est l'apport de la branche BETIC pour ces entreprises et quelles sont les insuffisances du système actuel, et que la branche n'est pas en mesure de corriger. Vous nous parlerez enfin de la commission paritaire des TPE-PME dont vous faites partie.

## **Claude SÉNAT, président du groupe Gamba et représentant de la Fédération Cinov dans la commission paritaire TPME :**

Merci. Je représente ce soir celui qui habite « sur la branche ». Les TPE-PME sont de toutes petites structures qui n'apparaissent pas ex-nihilo ; ce sont, la plupart du temps, des histoires d'hommes. Dans le secteur de l'ingénierie, le métier est l'élément fondateur de l'entreprise. La relation au métier n'est pas tellement une relation de branche, il s'agit d'abord d'une relation avec notre syndicat professionnel d'appartenance. Lorsque l'on s'installe à son compte pour exercer son métier, seul ou à quelques associés, le premier soutien recherché est donc celui du métier lui-même : on ne se définit pas comme employeur qui sera amené à gérer un dialogue social. Nous exerçons un métier dans un champ et au sein duquel nous recherchons des soutiens.

On a donc une approche du métier nous conduit tout d'abord vers un syndicat professionnel. Or, la Fédération Cinov qui est l'un des deux syndicats représentatifs de la branche BETIC est structurée de façon organisationnelle sur les métiers. Le premier élément auquel nous nous identifions est que nous construisons et consolidons notre approche du métier avec le syndicat. Puis, un beau jour, nous sommes amenés à embaucher quelqu'un, et nous nous découvrons ainsi employeur. Et nul n'est censé ignorer la loi et ses subtilités ; or les ressources humaines sont tout un métier. C'est une réalité. Notre métier, à nous, n'est pas le dialogue social lui-même. On s'installe, puis on embauche une personne avec qui on va œuvrer pour exercer son métier. Cette personne arrive dans une structure qui met un place un certain nombre de conditions pour doubler son effectif. Ceci est à l'origine d'une culture d'entreprise.

Donc, de proche en proche, les TPE-PME créent ainsi des cultures d'entreprises structurées sur un dialogue, et non un dialogue conceptualisé (ou institutionnalisée) comme étant un dialogue social, mais entre deux personnes qui se parlent et apprennent à vivre ensemble. Il s'agit de relations qui ne sont pas construites sur le conflit, mais sur la négociation permanente liée à des problèmes du quotidien sans que ce soit vécu comme du dialogue social.

En parallèle, nos approches du métier nous amènent à être syndiqués, en l'occurrence à adhérer un syndicat patronal. Mais nos employés, quant à eux, sont peu syndiqués.

L'approche de la branche se fait par découverte, progressivement. C'est un concept qui n'est pas du tout familier. On découvre ce qui s'y joue de manière très pragmatique : ma première approche positive de la branche a été la convention collective. De fait, le jour où j'ai dû gérer ma première embauche, j'étais heureux de pouvoir m'appuyer sur la convention collective, plutôt que d'inventer ex nihilo des règles pour régir la relation avec mon employé. Cela dit, dans la convention collective BETIC, l'un des objectifs est de fixer les fonctions et les minimaux salariaux. Or, cette grille est-elle adaptée aux TPE-PME ? Absolument pas. Cette grille traite de fonctions et de postes qui n'existent tout simplement pas chez nous. On applique donc en s'adaptant. C'est l'une des difficultés du défaut de représentativité dans la branche. À ce jour, donc, les fonctions et les minimaux salariaux ne sont pas adaptés.

Pour essayer de remédier à cette difficulté, la Fédération Cinov a fait preuve de créativité. Une commission paritaire a été mise en place il y a trois ans par accord unanime avec les organisations syndicales de salariés. Sa vocation est d'être consultative sur ce qui concerne la prise en compte des spécificités des TPE-PME dans les négociations de branches. La commission est systématiquement consultée et donne son avis sur ce sujet. En 2022, seize consultations ont eu lieu, et certaines prises de position ont en effet pu permettre de mieux prendre en compte la spécificité des TPE-PME. Cependant, toutes les problématiques n'y sont pas abordées et la création de cette commission ne résout pas la problématique de fond qui est la juste représentation des TPE-PME dans le dialogue social de branche.

En effet, la CP-TPME est avant tout consultative, même si peut aussi être force de propositions. L'an dernier, la commission a étudié la manière d'aider les TPE-PME à mettre en place des actions sociales et culturelles dans le cadre de leur activité et de leur budget. La commission a fait ses propositions, lesquelles ont par la suite été discutées en négociation paritaire de négociation.

On observe une bonne coopération au sein de la commission paritaire entre les partenaires sociaux, car, à cette échelle, nous ne sommes fondamentalement pas très différents. Il s'agit davantage de compagnonnage que de rapports conflictuels. Les apports de cette commission sont autant utiles aux salariés qu'aux dirigeants d'entreprise.

Pour conclure, la branche permet de faciliter la vie des TPE-PME.

## **Fabien GUIMBRETIERE, secrétaire national de la CFDT, responsable de l'évolution des règles du dialogue social :**

Je vous remercie pour votre invitation. Je suis très content d'intervenir ici, surtout dans une branche où la CFDT pèse 40 %, et dont on m'a dit que c'est une branche où il y a un dialogue social de qualité (avec cinq accords par an). Il s'agit d'une très grande branche, avec un peu plus d'un million de salariés ; cela crée de la difficulté.

Il existe un aspect économique pour pouvoir regrouper les entreprises. L'approche métier est fondamentale, car il y a beaucoup de dispositions dans une convention collective, sur la durée du travail, sur la capacité à télétravailler, etc.

Le rôle d'une branche est d'assurer la régulation, sur les affaires économiques, sur les affaires de métier, sur les relations entre les TPE et les PME. J'ai négocié dans beaucoup de branches où figuraient des PME, des TPE et des multinationales, et ce rôle de régulation est très important et utile, à condition que tout le monde joue le jeu.

La branche a encore un rôle central, mais je trouve que son rôle, depuis au moins une quinzaine d'années, s'est tout de même affaibli. L'activité et la qualité du dialogue social de branche ne se mesurent pas qu'au nombre d'accords. Elles se mesurent aussi au contenu des accords. Quand une branche ne négocie que des accords sur la formation professionnelle (ce qui est très important mais obligatoire), sur les salaires (avec un biais), le manque d'imagination sur des sujets qui concernent les entreprises et les salariés pose un problème – je fais référence à la transition écologique, notamment.

Ce sont des sujets de branche, des sujets d'entreprise. Les partenaires sociaux doivent commencer à se projeter, savoir comment ils vont aborder les mutations. Globalement, il existe une difficulté à ce niveau, y compris dans les entreprises. C'est un peu problématique. Quand les cases obligatoires du Code du travail sont cochées, tout le monde a l'impression d'avoir fait le travail. Or il faut avoir la capacité d'aller plus loin et de construire.

Sur l'exemple des salaires, ce sont les accords de classification qui ne correspondent pas aux TPE. Concernant les salaires, il y a à peu près 150 branches où les salaires sont en dessous du Smic. Normalement, l'effet de régulation des salaires dans les TPE-PME est effectué par la branche. Or, la branche est déjà au seuil, donc il n'y a aucun effet de régulation. Il existe deux raisons à cela, à notre sens. Le premier, c'est qu'il y a un effet dû aux exonérations de charges sociales sur les bas salaires, qui sont des trappes à bas salaires, et il va falloir se réinterroger là-dessus. La deuxième chose est que les grandes entreprises ne veulent pas toujours trop s'investir dans les branches parce qu'elles privilégient les négociations d'entreprise.

Cet effet, au global, desserre les TPE, même si rien ne les empêche de se mettre au-dessus des conventions collectives. Malheureusement, les dispositions de la convention collective sont celles qui s'appliquent en premier lieu aux TPE.

Des organisations syndicales ont énormément de mal à s'implanter dans les TPE. C'est une évidence, parce qu'il y a un effet collectif existant dans les plus grandes entreprises que nous ne retrouvons pas dans les TPE PME. Les grandes entreprises bénéficient d'un dialogue social constitué dont nous pouvons

nous servir pour agir et négocier des accords, alors que dans une TPE, la réalité n'est pas la même. Souvent, le dialogue dans une TPE est professionnel, qui n'est pas une forme de dialogue social. Le dialogue professionnel peut exister aussi dans des grandes entreprises où il y a du dialogue social normé, avec des organisations syndicales constituées qui négocient des accords.

Dans ces TPE, ce qui importe, c'est le dialogue professionnel. Et le dialogue professionnel vise à résoudre des problèmes. Le problème d'un patron de TPE est que lors des conflits, il n'y a pas d'outils qui permettent de les résoudre, ce qui rend les choses plus compliquées.

Il y a énormément de dossiers juridiques dans les TPE, ce qui prouve que la résolution des conflits en l'absence de dialogue social n'est pas si facile.

La présence des syndicats peut être une bonne chose, car le dialogue social est la base de la démocratie sociale. Le dialogue social, c'est le sens de l'engagement et le fait d'assumer les accords qu'on a pu négocier. Dans le débat, le conflit et l'échec de la négociation font partie du dialogue social et de la négociation.

Quand des acteurs, dans une branche, arrivent à se mettre d'accord sur quelque chose en général, et que ces accords signés sont assumés, les solutions trouvées sont plus solides que des décisions unilatérales.

Sur les branches, la CFDT regrette la guerre patronale qui a eu lieu. Nous n'avons jamais mis les intérêts des salariés au cœur de la problématique, alors que c'est par cela que nous aurions dû commencer.

Pendant la Covid, le dialogue social a été très efficace dans les branches et dans les entreprises. Partout où les branches avaient un dialogue social de qualité, la performance collective s'en est trouvée largement grandie.

En matière de restructuration des branches, la CFDT considère qu'il ne faut pas chercher à aller trop loin, car avec de trop gros regroupements de branches, il y a un risque de ne retenir que les plus petits dénominateurs communs, et que cela ne serve au bout du compte pas grand monde.

S'agissant des accords-types pour les entreprises de moins de 50 qui ont été introduits il y a quelques années, ils doivent continuer à exister ; de même, il faut faire vivre cette commission qui ne cherche pas à faire du normatif moins-disant par rapport à la convention collective, mais qui cherche à adapter aux particularités des TPE-PME. Il s'agit justement d'adapter la situation. Au vu des particularités, il doit y avoir des solutions spécifiques à trouver. L'intelligence des acteurs fait le reste.

Pour ce qui est des accords d'entreprises, il y a de plus en plus. Mais avec des difficultés apparaissent toutefois sur la qualité des accords. Les ordonnances de 2017 ont largement affaibli le dialogue social. C'est le constat de la CFDT et de nombreux rapports. Pour que le dialogue social vive de manière correcte dans les entreprises, il ne faut pas regarder que le nombre d'accords, mais aussi leur qualité, la manière dont le dialogue social se passe et voir sa loyauté également. Il est nécessaire de savoir si les accords qui sont conclus répondent uniquement à des obligations légales ou s'ils vont plus loin (sur l'organisation du travail, sur les conditions de travail, le changement climatique, le changement du rapport au travail des salariés). Nous pensons que cela doit devenir un sujet de négociation obligatoire.

**Philippe DUPORT :** La branche professionnelle est-elle à un niveau pertinent pour que le dialogue social soit efficace ? Quelle piste peut-on proposer pour améliorer le fonctionnement et l'efficacité du dialogue social de branche ?

**Franck MOREL :** La branche est-elle un niveau pertinent ? Cela dépend sur quel sujet. Par exemple, il y a quelques années, quand on avait un mécanisme d'annualisation du temps de travail, l'accord de branche devait obligatoirement prévoir le programme indicatif de chaque semaine de travail dans l'année. Une jurisprudence indiquait qu'en l'absence de programme indicatif, on ne pouvait pas l'appliquer. Il existe donc un certain nombre de domaines où il va être plus pertinent de raisonner au niveau de l'entreprise.

Mais il existe par ailleurs des domaines où il est particulièrement pertinent de raisonner au niveau de la branche, parce qu'il y aura une vraie valeur (formation professionnelle, CQP, mécanismes de mutualisation, classification, minima salariaux, prévoyance). Aujourd'hui, il y a quatorze domaines dans le Code du travail qui sont des domaines privilégiés de la branche. Dans certains d'entre eux, la branche prime, s'impose aux entreprises. Il existe quatre domaines dans lesquels la branche peut, si elle le souhaite, primer. C'est le fruit des ordonnances de septembre 2017, qui ont réorganisé les relations entre les différents niveaux de négociation. En fonction des sujets, c'est plutôt le niveau de l'entreprise ou le niveau de la branche qui sera le niveau privilégié. Le choix de ces fameux 14 + 4 domaines résulte d'une analyse des thématiques concernées et de la manière de les exprimer.

Enfin, pour permettre à la branche de continuer à accomplir ses missions de la manière la plus efficace possible, il faut veiller tout d'abord à ce que les acteurs de la branche se situent dans cette dynamique (et garder à l'esprit la raison d'être de la restructuration des branches). Il faut aussi continuer à outiller les acteurs sur les domaines que j'évoquais tout à l'heure et à donner de l'enjeu au dialogue social de branche, comme par exemple avec la loi de 2018 sur la formation professionnelle qui a conféré aux branches de nouvelles prérogatives.

**Fabien GUIMBRETIERE :** Cela tient d'abord à la volonté des acteurs. Ce sont les branches qui souhaitent agir en la matière qui peuvent le faire. Nous pouvons imaginer de faire un agenda social, un état des lieux, un diagnostic partagé de ce qui fonctionne ou pas, et de se dire sur quel sujet on va travailler. Certaines négociations doivent être rendues obligatoires, notamment sur la transition écologique. Si la branche signait un accord pour donner une impulsion sur ce type de sujet, en pointant les enjeux qui sont devant nous, spécifiques à la branche et sur lesquels l'entreprise et la branche peuvent travailler, ce serait une bonne formule.

La CFDT pense que les solutions doivent être trouvées au plus près du terrain, concernant notamment les conditions de travail, mais parfois il faut donner là encore les clés aux acteurs. Et un accord de méthode de branche peut être largement utile. On peut imaginer beaucoup de choses, mais cela dépend de la volonté des acteurs.

**Claude SÉNAT :** La branche est un bon niveau de dialogue social car les TPE ne sont pas armées pour le dialogue social. Dans les plus petites entreprises, qui sont très nombreuses, il faut un support. La branche et le bon niveau peuvent apporter ce support. Nous ne pouvons pas négocier d'accords d'entreprise lorsque nous n'avons pas les ressources pour le faire. La branche est essentiellement utile à cela, car les entreprises plus conséquentes et les grands groupes n'ont pas besoin de la branche pour négocier des accords. Pour caricaturer, la branche est surtout utile pour les TPE. Toutefois, la façon dont est organisée la discussion paritaire n'est pas adaptée à cette représentation-là. La place des grandes entreprises - qui n'ont pas besoin de la branche - est surpondérée. Il y a donc un biais instantané qui est en place. Il faudrait corriger la pondération pour que les petites entreprises soient le mieux représentées. Enfin, il faudrait renforcer le contrôle des pouvoirs publics sur le fait que les accords de branche comportent bien des spécificités pour les TPE et PME et éviter que des évènements ne sortent sans ces spécificités.

**Stéphane SIROT :** En France, la négociation collective n'est pas spontanée, mais répond le plus souvent à des injonctions de l'État. Il y a assez peu de démarches proactives en matière de thématiques de négociation. C'est une des raisons pour lesquelles la régulation conflictuelle continue d'avoir une place centrale dans pas mal de cas : une partie des sujets de conflit aurait pu être réglée par des initiatives plus dynamiques qui ne répondraient pas strictement à des injonctions de l'État.

Dans 88 % des entreprises de plus de 250 salariés où il n'y a pas de conflit, il n'y a pas de négociation, alors qu'en revanche, dans les entreprises au sein desquelles il y a des conflits, il y a de la négociation dans plus de 60 % des cas. Et on atteint le paroxysme d'ouverture de négociation en cas de grève. Si l'on veut s'orienter vers des systèmes de relations sociales plus pacifiés, cela pose un problème. De même, il n'est pas normal que s'il n'y a pas de négociation d'injonction de l'État il n'y ait pas de négociation.

Enfin, la question de la légitimité des acteurs est importante. Dans les élections professionnelles, je déplore que l'abstention soit de plus en plus élevée. Je pense que tout le monde aurait intérêt à ce que ces chiffres soient moins déplorables. Je pense que c'est important d'avoir, y compris pour la reconnaissance mutuelle des acteurs de négociation collective, des représentants qui soient le plus légitimes possibles.

**Franck MOREL :** Il y a un certain nombre d'obligations de négocier dans notre droit. Le risque avec ces obligations est le caractère purement formel du processus. Il y a quelques années, des mécanismes le prévoyaient (par exemple, les accords séniors). Il est préférable d'avoir un incitatif pour que le dialogue social se développe. Il faut que l'outil de la négociation puisse apporter une réponse à un enjeu de l'entreprise.

**Claude SÉNAT :** Qu'est-ce que la négociation dans les TPE-PME ? Cela ne se traduit pas forcément par un accord qui va être déposé même si nous négocions en permanence. La trace de la négociation dans les TPE-PME est mal connue, et je ne crois pas qu'on ne négocie qu'en cas de conflit.



