



POUR UN DIALOGUE SOCIAL
LEVIER DE COMPETITIVITE,
DE CROISSANCE, D'EMPLOI,
DE PERFORMANCE PUBLIQUE
ET DE PROGRES SOCIAL

Par Béatrice de LAVALETTE
Vice-Présidente du Conseil régional d'Île-de-France en charge du
Dialogue social

*L'exemple de
quatre pays
d'Europe du
Nord : Suède,
Danemark,
Allemagne,
Pays-Bas*

Je tiens à remercier chaleureusement les nombreux interlocuteurs qui se sont entretenus avec la délégation francilienne au cours des déplacements prévus dans le cadre de l'étude en Europe du Nord. Sans ces entretiens uniques et enrichissants, le présent rapport n'aurait pu voir le jour.

J'adresse également tous mes remerciements aux Ambassadeurs de France en Suède, aux Pays-Bas, en Allemagne et au Danemark, pour l'intérêt et le soutien qu'ils ont manifesté à ce projet.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
AVANT-PROPOS.....	6
INTRODUCTION	9
<u>PARTIE 1 : LES FAIBLESSES DU DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE, UN FREIN A LA PERFORMANCE ECONOMIQUE</u>	<u>17</u>
1. Un dialogue social marqué par une forte centralisation législative, une complexité croissante et une culture du conflit, sources de contre-performance économique.....	17
A. Des partenaires sociaux peu autonomes et aux responsabilités limitées, au profit du législateur.....	17
B. Une trop grande complexité du dialogue social en France, marqué par l'éparpillement des syndicats et des branches professionnelles.....	19
C. Une culture historique du conflit qui pénalise l'économie	20
a. La tradition syndicale française est traversée par la culture de la contestation et de l'affrontement.....	20
b. Les conséquences néfastes d'un dialogue social de mauvaise qualité pour l'économie française.....	22
c. Les conséquences positives d'un dialogue social riche et constructif sur l'économie	27
2. Les organisations syndicales françaises, à l'image de l'ensemble des corps intermédiaires, font face à un sentiment croissant de défiance et de scepticisme qui empêche l'émergence d'un syndicalisme fort et représentatif	28
A. Une défiance croissante à l'égard des syndicats, tant de la part des salariés que de l'opinion publique	28
B. Des organisations syndicales peu représentatives et en perte de légitimité. 31	
a. Un taux de syndicalisation extrêmement faible par rapport aux autres pays de l'OCDE	31
b. Une crise de la représentativité à l'échelle nationale	34
C. La dynamique d'inversion de la hiérarchie des normes, à l'œuvre depuis plusieurs années, facilite désormais la négociation et l'accord au niveau de l'entreprise	36
<u>PARTIE 2 : LE DIALOGUE SOCIAL DANS LES PAYS D'EUROPE DU NORD : DES MODELES SOCIAUX VERTUEUX QUI PLACENT LES NÉGOCIATIONS ENTRE PARTENAIRES SOCIAUX AU CENTRE DE LEUR STRATÉGIE DE COMPÉTITIVITÉ.....</u>	<u>43</u>

1. La naissance d'un dialogue social riche et apaisé dans les pays d'Europe du Nord : une démarche co-construite et institutionnalisée dans la durée par les partenaires sociaux 44

A. Le dialogue social dans les pays d'Europe du Nord s'est imposé comme une solution pragmatique face à des situations de crise 44

B. Les modèles sociaux d'Europe du Nord se fondent sur des accords fondateurs institutionnalisant la négociation collective et la pratique d'un dialogue social constructif 46

C. Le dialogue social pratiqué par les pays d'Europe du Nord a prouvé, depuis plusieurs décennies, son rôle de moteur et de soutien à la compétitivité 50

2. Le dialogue social dans les pays d'Europe du Nord: des pratiques originales qui se distinguent de la France par plusieurs aspects..... 56

A. Un processus de négociation collective conduit par des syndicats forts et autonomes, au niveau décentralisé, avec une intervention minimale de l'Etat . 57

a. Une inversion de la hiérarchie des normes extrêmement poussée visant à négocier au plus près des réalités de terrain, soit au niveau de la branche soit au niveau de l'entreprise 57

b. Des partenaires sociaux extrêmement autonomes, qui ne font intervenir l'Etat et le Parlement qu'en dernier recours 68

B. Des partenaires sociaux responsables et puissants, garants de la croissance et de la compétitivité du pays 71

a. Un nombre restreint d'organisations syndicales, gage d'une meilleure coopération entre partenaires sociaux 71

b. Des taux de syndicalisation élevés dans les pays scandinaves, symboles de la confiance accordée aux syndicats et de leur rôle central dans la vie économique..... 76

C. Des conflits sociaux extrêmement rares, gages d'une économie performante 78

a. Un droit de grève très régulé, garant de conflits sociaux rares 78

b. Les accords collectifs et l'obligation de "paix sociale": une notion fondamentale dans les pays d'Europe du Nord 81

3. Tableau synthétique des caractéristiques du dialogue social dans les pays d'Europe du Nord (voir ci-après)..... 82

PARTIE 3 : 11 RECOMMANDATIONS POUR UN DIALOGUE SOCIAL LEVIER DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, DE COMPÉTITIVITÉ, D'EMPLOI, DE DÉVELOPPEMENT ET DE PROGRÈS SOCIAL..... 85

1. POURSUIVRE JUSQU'AU BOUT LA DYNAMIQUE D'INVERSION DE LA HIERARCHIE DES NORMES : LES ACCORDS COLLECTIFS MAJORITAIRES AU PLUS PRES DES REALITES DE TERRAIN, DANS LES ENTREPRISES ET LES COLLECTIVITES TERRITORIALES, DOIVENT POUVOIR S'IMPOSER 85

- RECOMMANDATION N°1 : ALLER AU BOUT DE L'INVERSION DE LA HIERARCHIE DES NORMES EN DONNANT LA PRIMAUTE AUX ACCORDS COLLECTIFS MAJORITAIRES LOCAUX SUR LA LEGISLATION NATIONALE, SUR TOUS LES SUJETS, Y COMPRIS LE TEMPS DE TRAVAIL 85
- RECOMMANDATION N°2 : ENCOURAGER ET FAVORISER, DANS LE SECTEUR PUBLIC, LA NEGOCIATION D'ACCORDS SUR DES SUJETS CLES EN AMONT DES INSTANCES CONSULTATIVES OBLIGATOIRES ET DONNER LA POSSIBILITE AUX SYNDICATS DE MANDATER UN AGNET DAS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DE MOINS DE 50 AGENTS POUR NEGOCIER DIRECTEMENT AVEC L'EMPLOYEUR 87

2. MIEUX RECONNAÎTRE ET VALORISER LES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL 88

- RECOMMANDATION N°3 : FAVORISER ET PROMOUVOIR AUPRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVEES FRANCILIENNES LA MISE EN PLACE DANS LE SECTEUR PUBLIC D'UNE CHARTE DE RECONNAISSANCE DU PARCOURS SYNDICAL, DANS LE DROIT FIL DE LA CONVENTION N°87 DE L'OIT 88
- RECOMMANDATION N°4 : VALORISER LES DEMARCHES INNOVANTES ET RESPECTUEUSES EN MATIERE DE DIALOGUE SOCIAL PAR UN « LABEL SOCIAL » CREE PAR LA REGION ET SES PARTENAIRES SOCIAUX 89
- RECOMMANDATION N°5 : PROPOSER, SUR LE MODELE SUEDOIS, DE CREER UN OFFICE NATIONAL DE LA MEDIATION ... 90

3. RENFORCER LA CULTURE DU DIALOGUE SOCIAL ET L'IMPLICATION DES SALARIES DANS LE DIALOGUE SOCIAL 92

- RECOMMANDATION N°6 : PROMOUVOIR LA MISE EN PLACE DU CHEQUE SYNDICAL POUR RENDRE CHAQUE SALARIE ACTEUR DU DIALOGUE SOCIAL..... 92
- RECOMMANDATION N°7 : S'APPUYER SUR L'INITIATIVE GLOBAL DEAL POUR FAIRE DE LA FORMATION EN ECOLE ET EN ENTREPRISE UN LEVIER DE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE DU DIALOGUE SOCIAL..... 93
- RECOMMANDATION N°8 : CREER UN « PROGRAMME REGIONAL EN FAVEUR D'UN DIALOGUE SOCIAL LEVIER DE COMPETITIVITE ET DE PROGRES SOCIAL », POUR CAPITALISER SUR LES MEILLEURES EXPERIENCES FRANCAISES ET EUROPEENNES ET LES DIFFUSER TRES LARGEMENT AUX ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS FRANCILIENNES POUR UNE MEILLEURE COMPETITIVITE DANS LE PROGRES SOCIAL 95

4. FAVORISER L'ENGAGEMENT SYNDICAL ET/OU L'IMPLICATION DES SALARIES DANS LE DIALOGUE SOCIAL 96

- RECOMMANDATION N°9 : METTRE EN PLACE A LA REGION ET PROMOUVOIR EN ILE-DE-FRANCE UNE JOURNEE REGIONALE ANNUELLE DE CITOYENNETE SYNDICALE POUR PROMOUVOIR UN

DIALOGUE SOCIAL DE QUALITE, LEVIER DE PERFORMANCE ET DE COMPETITIVITE.....	96
➤ RECOMMANDATION N°10 : METTRE EN PLACE UN SYSTEME INCITATIF POUR AMELIORER LA PARTICIPATION AUX ELECTIONS PROFESSIONNELLES DANS LE SECTEUR PUBLIC.....	97
➤ RECOMMANDATION N°11 : ENCOURAGER ET PROMOUVOIR LE DEVELOPPEMENT D'UN SYNDICALISME DE SERVICES	98

ANNEXES **99**

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES (DANS L'ORDRE DES ENTRETIENS).....	100
TABLE DES SIGLES (PAR ORDRE ALPHABETIQUE)	103
BIBLIOGRAPHIE	105
COMPTES RENDUS DES PRINCIPAUX ENTRETIENS MENES EN EUROPE DU NORD	115

AVANT-PROPOS

En janvier 2018, la Présidente du Conseil régional d'Ile-de-France Valérie Pécresse m'a confiée la responsabilité de conduire une **mission d'étude dans plusieurs pays d'Europe du Nord**, aux modèles sociaux particulièrement vertueux, afin **d'étudier le lien existant entre qualité du dialogue social, emploi, croissance, compétitivité et performance économique et publique d'une organisation**, et de **s'inspirer des pratiques innovantes et réussies des administrations, entreprises et partenaires sociaux étrangers**. L'objectif de cette mission est clair : **promouvoir un modèle de dialogue social plus apaisé et constructif, à travers des recommandations concrètes, tant auprès des acteurs nationaux, collectivités et entreprises attachés à cette initiative qu'au sein de l'administration de la Région Ile-de-France, qui s'est donnée pour objectif d'être une collectivité pionnière et leader en matière de dialogue social, levier de croissance, d'emploi et de performance publique et privée.**

J'ai ainsi conduit durant l'année 2018 plusieurs missions distinctes, en **Suède (21-23 mars)**, au **Danemark (5-7 septembre)**, en **Allemagne (10-12 octobre)** et aux **Pays-Bas (7-9 novembre)**, quatre pays qui, à des degrés variables et avec des caractéristiques qui leur sont propres, **allient une excellente qualité du dialogue social et un modèle économique performant.**

A la suite de chacune des missions, un compte-rendu a été transmis aux élus membres de la commission Administration générale de la Région Île-de-France, dans un souci de transparence, pour que ces derniers puissent comprendre notre démarche et suivre l'évolution de notre étude.

Concernant la méthodologie appliquée lors de cette mission, **trois éléments fondamentaux** doivent être rappelés.

Premièrement, lors de chacune des missions conduites, la méthode retenue a été la même: rencontrer, sur des entretiens allant d'une heure à deux heures, des **représentants ou dirigeants d'organisations syndicales et patronales**, des **cadres du ministère du Travail et/ou des Affaires sociales**

de chacun des pays, des responsables des relations sociales ou des ressources humaines de grandes entreprises, ainsi que des **experts en droit du travail,** pour comprendre le plus précisément possible l'expérience du dialogue social en Europe du Nord, avec un large éventail de points de vue.

Deuxièmement, même si les pays étudiés ont une réputation mondiale pour la qualité de leur dialogue social, **je me suis à chaque fois efforcée d'analyser leurs modèles sociaux sans aucun a priori, qu'il soit positif ou négatif.** Mon objectif a ainsi toujours été d'observer de manière la plus neutre possible, sans parti pris méthodologique ni idéologique, les expériences de dialogue social, qu'elles soient réussies ou non, afin d'en tirer des recommandations pratiques et opérationnelles pour la Région Ile-de-France, susceptibles de se diffuser au niveau national.

Enfin, **je tiens à préciser que cette mission n'a pas eu pour but de transposer un modèle social de tel ou tel pays d'Europe du Nord à la France.** Il est évident que chaque pays a un modèle social qui lui est propre, et qui est lié tant à une structure historique ancrée de longue date qu'à une culture spécifique. En revanche, **il est tout à fait légitime pour un pays comme la France, mal classé en matière de dialogue social au niveau mondial, de trouver des sources d'inspiration dans les pays les plus vertueux, en regardant les mécanismes qui fonctionnent le mieux, et qui pourraient être adaptés au contexte français.**

Alors que notre pays souffre aujourd'hui d'une fracture territoriale, sociale et économique grandissante, révélée par la crise des « gilets jaunes », **il est urgent de proposer un nouveau type de dialogue social, faisant de la co-construction entre employeurs et partenaires sociaux un principe essentiel de définition de la norme sociale et une garantie essentielle de performance économique ou publique.**

A l'heure où les organisations syndicales font face à une défiance croissante de la part des salariés et de l'opinion publique, **il est essentiel que la Région Île-de-France, première Région économique d'Europe, s'affirme comme une collectivité moteur et leader en faveur d'un dialogue social plus riche, apaisé et constructif, en démontrant dans la pratique que des syndicats forts et représentatifs sont une source de richesse pour l'employeur et contribuent à la performance économique et à l'amélioration de la qualité du service public.** C'est ce pari de l'exemplarité que nous avons fait, la Présidente de la Région et moi-même, depuis 2016, à

travers la **signature de 6 accords sociaux** et une **démarche de dialogue social innovante**, qui nous ont valu d'être **invités à rejoindre la plateforme française du Global Deal en avril 2018**.

Avec ce rapport, il s'agit désormais d'aller plus loin encore dans cette démarche, en **faisant de la Région Ile-de-France**, à travers une série de recommandations très concrètes, **un laboratoire du dialogue social, qui puisse constituer une source d'inspiration pour les entreprises, les collectivités territoriales et le Gouvernement**. Pour proposer un véritable renouveau du dialogue social en France, **ma conviction est qu'il faut cesser d'attendre la « grande loi » venue d'en-haut mais au contraire s'inspirer des expériences locales, concrètes et réussies, susceptibles ensuite de se diffuser au niveau national**. C'est tout le sens de notre démarche à la Région Île-de-France.

Dans l'espoir que vous trouverez toutes et tous dans ce rapport une source d'inspiration pour contribuer à l'amélioration de la qualité du dialogue social dans notre pays, je vous en souhaite une très agréable lecture.



Béatrice de Lavalette

Vice-Présidente de la Région Île-de-France
en charge du Dialogue social

INTRODUCTION

Aujourd'hui, plus que jamais, la France souffre des faiblesses de son dialogue social. Notre pays, souvent perçu à l'étranger comme celui des grèves à répétition et des conflits sociaux massifs, témoigne, année après année, de son incapacité à favoriser un dialogue social riche, constructif et de qualité, avec des partenaires sociaux suffisamment forts, représentatifs et responsables.

L'année 2018 s'est révélée, à ce titre, particulièrement éclairante sur le **climat social français, marqué par la confrontation, la méfiance et le conflit entre les partenaires sociaux et le gouvernement.** A titre indicatif, le coût total de la grève qui a touché la SNCF en 2018 est estimé à 890 millions d'euros¹, alors que le bénéfice net du groupe en 2017 s'élevait à 679 millions d'euros. De la même manière, le coût du conflit social extrêmement dur qui a touché Air France l'année dernière est estimé à près de 400 millions d'euros². En tout, rien que pour ces deux groupes, c'est près d'1,3 milliard d'euros de pertes qui a été enregistré en quelques mois...

Ces chiffres, très inquiétants, mettent en lumière un constat sans appel : **notre « modèle » de dialogue social, souvent fondé sur l'opposition et la conflictualité, apparaît aujourd'hui comme un frein, voire un obstacle à la compétitivité de notre pays, alors qu'il devrait au contraire être un « carburant de l'économie »** (Louis Gallois). Déjà, en 2012, le rapport Gallois sur la compétitivité de l'industrie française parlait d'un **dialogue social « insuffisamment productif »**, où « *les postures l'emportent sur l'écoute réciproque* » et où le climat de méfiance « *interdit la recherche en commun de solutions aux problèmes de l'entreprise* ».

Le problème est qu'en France, contrairement à la plupart des pays de l'OCDE, **le dialogue social n'est pas assez considéré comme un facteur majeur de performance économique.** Les études économiques montrent pourtant qu'il existe un lien clair entre qualité du dialogue social et compétitivité. Déjà, en 1984, les économistes américains Richard B. Freeman et James L.

¹ <http://www.lefigaro.fr/societes/2019/02/28/20005-20190228ARTFIG00133-la-sncf-a-perdu-890-millions-d-euros-a-cause-de-la-greve-du-printemps-dernier.php>

² <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2018/05/08/20002-20180508ARTFIG00093-air-france-l-intersyndicale-demande-une-reprise-des-negociations.php>

Medoff, dans un ouvrage remarqué à l'époque³, mettaient en évidence le fait que dans une grande partie des secteurs économiques, **les entreprises comportant des organisations syndicales en leur sein étaient en moyenne plus performantes que celles n'en comportant pas.**

Ce lien entre qualité du dialogue social, performance économique et progrès social des entreprises existe pareillement au niveau d'un pays ! Le rapport sur la compétitivité mondiale (*Global Competitiveness Report*) publié annuellement par le Forum économique mondial (FEM) établit notamment que **la qualité des relations sociales d'un pays est un critère d'évaluation de sa performance économique.** De fait, on constate, au fil des rapports qui se succèdent, que **les pays qui ont noué un dialogue social constructif et qui peuvent se prévaloir d'un taux de syndicalisation élevé sont aussi ceux qui jouissent d'une croissance forte et profitable à tous.** Pour reprendre la formulation du rapport Gallois, « **les pays qui réussissent sont ceux où le dialogue social est porteur de dynamiques favorables à l'entreprise et à ses salariés** »⁴.

Dans le rapport 2017-2018 du Forum économique mondial⁵, il apparaît ainsi clairement un **lien entre la qualité des relations de coopération entre employeurs et employés** (*Cooperation in labor-employers relations*) **et la compétitivité d'un pays.** Ainsi, ce classement fait figurer dans les pays affichant la meilleure compétitivité globale :

- **Les Pays-Bas**, classés 4^e sur 137 pour leur compétitivité et 5^e pour la qualité de leurs relations sociales ;
- **L'Allemagne**, classés 5^e sur 137 pour sa compétitivité et 21^e pour la qualité de ses relations sociales ;
- **La Suède**, classée 7^e pour sa compétitivité et 8^e pour la qualité de ses relations sociales ;
- **Le Danemark**, classé 12^e pour sa compétitivité et 4^e pour la qualité de ses relations sociales.

³ *What do unions do?*, Richard B. Freeman and James L. Medoff. New York: Basic Books, 1984, 293 p.

⁴ Pacte pour la compétitivité de l'industrie française, rapport de Louis Gallois, 2012, p. 13

⁵ <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

La France, dans ce classement, fait pâle figure, puisqu'elle se classe à la **23^e place pour sa compétitivité** et n'apparaît qu'en **109^e position pour la qualité de ses relations sociales** !

Le classement du rapport 2018-2019⁶ s'inscrit dans la continuité du classement précédent, puisque les Pays-Bas se positionnent à la 6^e place sur 140 pour leur compétitivité globale (-2) et 3^e pour la qualité de leurs relations sociales (+2) ; l'Allemagne se classe à la 3^e place pour sa compétitivité globale (+2) et en 19^e position pour la qualité de ses relations sociales (+2) ; la Suède recule à la 9^e position en termes de compétitivité globale (-2) et à la 10^e place pour la qualité de ses relations sociales (-2). Enfin, le Danemark monte à la 10^e place pour sa compétitivité (+2) et se maintient à la 4^e position pour la qualité de ses relations sociales (=). **La France, quant à elle, remonte à la 17^e place en termes de compétitivité globale (+6) et s'améliore sensiblement en matière de relations sociales, en se positionnant à la 99^e place (+10).**

	France	Allemagne	Pays-Bas	Danemark	Suède
Compétitivité	17^e	3^e	6^e	10^e	9^e
Qualité des relations sociales	99^e	19 ^e	3^e	4^e	10 ^e

Classement 2018/2019 du rapport sur la compétitivité mondiale du Forum économique mondial

Malgré ce progrès sensible, l'écart entre la France et les pays d'Europe du Nord reste encore très important ! Ce rapport confirme en tout cas notre

⁶<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

conviction que **la France, 7e PIB au monde⁷, pourrait encore gagner en compétitivité au niveau mondial si elle améliorait la qualité de son dialogue social.**

Au-delà des classements établis par le Forum Economique mondial qui montrent un retard patent de la France face à ses voisins d'Europe du Nord en matière de dialogue social, il ressort également de nombreux sondages récents que **les Français sont déçus du dialogue social tel qu'il est pratiqué dans notre pays, et qu'ils sont également méfiants vis-à-vis de ceux qui l'incarnent, à savoir les syndicats.** Ainsi, comme le révèle le Baromètre du dialogue social 2018 du CEVIPOF, **81 % des salariés français interrogés jugent que le dialogue social ne fonctionne « pas bien » dans notre pays⁸.** Par ailleurs, selon le baromètre des décideurs (sondage ViaVoice-HEC-Le Figaro-BFM Business) de novembre 2018, **35% des Français pensent que les syndicats sont des freins à la réforme en France⁹ et 43% n'ont confiance en aucune centrale syndicale représentative au niveau national dans le secteur privé pour contribuer à réformer le pays¹⁰.**

Quels sont donc les points faibles du dialogue social en France ? On peut en lister principalement 6 :

- Une **prédominance historique de la loi sur la négociation collective**, qui limite les marges de manœuvre et le niveau de responsabilité des partenaires sociaux.
- Un syndicalisme marqué par la **culture de la confrontation et du conflit social** ; la France a, par exemple, connu 712 grèves en 2017, alors qu'un pays comme la Suède n'en a connu que 3 sur la même année¹¹...

⁷ <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/dessous-chiffres/2018/07/10/29006-20180710ARTFIG00210-pib-la-france-recule-a-la-7eme-place-de-l-economie-mondiale-derriere-l-inde.php>

⁸ https://fr.slideshare.net/Sciences_Po/baromtre-dialogue-social-2018-cevipof/Sciences_Po/baromtre-dialogue-social-2018-cevipof (p.11)

⁹ <http://www.lefigaro.fr/social/2018/11/26/20011-20181126ARTFIG00216-les-syndicats-ont-ils-encore-un-avenir.php>

¹⁰ <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2018/11/18/20002-20181118ARTFIG00108-les-syndicats-face-a-un-vent-de-defiance-inegale.php>

¹¹ <https://www.franceinter.fr/economie/en-2017-il-y-a-eu-moins-de-greves-en-france-que-les-annees-precedentes>

- Un **très faible taux de syndicalisation chez les salariés français**, stabilisé à un niveau global de 11% (il était de 30% en 1949) alors que la moyenne des pays de l'Union européenne s'établit à 23%¹², avec une fourchette qui s'étire de 10% environ à plus de 70% pour la Finlande et la Suède ;
- Un **climat de méfiance à l'égard des organisations syndicales, entretenu par les organisations patronales, les acteurs nationaux (comme l'a prouvée la crise des « gilets jaunes ») et de plus en plus de salariés** ;
- Un **éparpillement syndical** (trois organisations patronales et cinq organisations syndicales reconnues représentatives au niveau national et interprofessionnel) et **des branches professionnelles, qui nuisent tant à la fluidité des rapports entre partenaires sociaux qu'à la lisibilité des accords collectifs** ;
- Une **absence forte de culture du dialogue social**, tant dans le milieu universitaire que dans les entreprises et les administrations publiques.

Cette **absence de culture du dialogue social en France** constitue pourtant un réel paradoxe que l'**avis du Conseil économique, social et environnemental (CESE) du 13 juillet 2017 intitulé « Repérer, prévenir et lutter contre les discriminations syndicales »**¹³, co-écrit par Lionel Marie (CGT) et Jean-François Pillard (MEDEF), a souligné. On constate en effet dans l'opinion publique *« une forte contradiction »* entre une vision plutôt critique et négative sur les syndicalistes et en même temps un attachement marqué au dialogue social et à la négociation, avec des attentes positives vis-à-vis de ce dialogue social. Ainsi, l'avis cite le baromètre Odoxa/Humanis 2016 qui montre que les salariés français s'accordent à dire que **le dialogue social doit être constructif** (73 % des salariés) plutôt qu'apaisé (13 %), revendicatif (8 %) ou conflictuel (5 %).

Ce même avis du CESE, qui s'inscrit dans la continuité de l'avis de mai 2016 sur le développement de la culture du dialogue social en France, identifie clairement la protection de l'engagement des personnels comme la condition d'un dialogue social riche et équilibré, avec cette précision d'importance: « Le développement du dialogue social comme facteur d'amélioration des relations sociales, de performance économique et de

¹² <http://fr.worker-participation.eu/Systemes-nationaux/En-Europe/Syndicats>

¹³ https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2017/2017_18_discriminations_syndicales.pdf

progrès social, est conditionné par la valorisation de l'engagement de ses acteurs et actrices... ».

Ainsi, pour qu'un dialogue social de qualité, un dialogue « mature » puisse s'instaurer, une condition doit être remplie : la **confiance et la reconnaissance réciproque**. Les organisations syndicales doivent reconnaître l'entreprise ou l'organisation non pas uniquement comme un lieu de subordination, mais comme un lieu de création de richesse, économique et humaine. Elle doit être considérée par eux comme un bien commun. De l'autre côté, les **organisations doivent reconnaître que les syndicats sont nécessaires pour rétablir le rapport de force, structurer et canaliser la revendication, négocier des compromis et apporter leur propre réflexion**.

Dans ce contexte, la **France a besoin d'un dialogue social renouvelé, levier de performance publique, économique et de progrès social, avec des représentants syndicaux forts, pleinement reconnus dans leur rôle, respectés, écoutés et valorisés pour leur engagement**.

Ainsi, c'est dans cette démarche profondément novatrice que la Présidente de la Région Île-de-France Valérie Pécresse a souhaité s'inscrire dès son arrivée à la tête de l'institution régionale, en créant immédiatement une **délégation spéciale au dialogue social**, puis, en octobre 2017, une **Vice-Présidence au dialogue social**, cas unique en France.

A rebours de la tendance actuelle de contournement des organisations syndicales, **la Présidente a fait le choix affirmé de s'inscrire dans une démarche systématique et préalable de dialogue social, en menant des négociations sociales jusqu'au bout**, alors même qu'une collectivité territoriale n'y est pas formellement tenue, montrant ainsi que la Région se veut pionnière en faveur d'un dialogue social vecteur de performance publique et de progrès social, et constitue un exemple à suivre pour nombre de collectivités et d'entreprises françaises et européennes.

Les résultats de cette politique audacieuse de dialogue social se font déjà sentir à la Région Île-de-France. Aujourd'hui, ce sont en effet 6 accords sociaux qui ont été signés en l'espace de deux ans seulement, sur des thématiques qui sont fondamentales pour l'amélioration de la qualité du service public :

- L'accord-cadre **Insertion professionnelle des personnes en situation de handicap**, signé par 6 syndicats représentant 81% des agents (FO, SYNPER, CFDT, SUD-Education, UNSA Territoriaux, FSU)
- L'accord-cadre **Egalité professionnelle femmes-hommes**, signé par 5 syndicats (FO, SYNPER, SUD Education, UNSA Territoriaux, FSU) représentant 67% des agents
- L'accord-cadre **Qualité de vie et bien-être au travail**, signé par 5 syndicats (FO, SYNPER, SUD Education, UNSA Territoriaux, FSU) représentant 67% des agents
- La **Charte de reconnaissance du parcours syndical dans le développement de la carrière et l'évolution professionnelle**, signé par 5 syndicats (FO, SYNPER, CFDT, UNSA, FSU) représentant 72% des agents.
- **L'accord relatif à la Reconnaissance des compétences des représentants syndicaux pour favoriser l'engagement syndical**, découlant directement de la Charte de reconnaissance du parcours syndical et signé par 3 syndicats (SYNPER, CFDT, UNSA)
- **L'accord-cadre « Pour une meilleure efficacité du service public par la qualité de vie au travail, l'autonomie et la responsabilité »**, signé par 3 syndicats (SYNPER, CFDT, UNSA).

Grâce à cette démarche en faveur d'un dialogue social renouvelé, **la Région Ile-de-France a été invitée, en avril 2018, à rejoindre le « Global Deal »**. Le Global Deal est une **initiative internationale tripartite, lancée par la Suède en septembre 2016, conjointement avec l'OIT et l'OCDE**, qui vise à encourager les gouvernements, les entreprises, les syndicats et d'autres organisations à lutter contre les inégalités, promouvoir une mondialisation plus équitable et **prendre des engagements forts et concrets en faveur d'un dialogue social**, levier de croissance, de compétitivité et de performance économique et sociale. Cette démarche s'inscrit dans les 17 objectifs de l'agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable.

Preuve de son engagement unique en faveur d'un dialogue social riche et constructif, **la Région Île-de-France est aujourd'hui la seule collectivité territoriale au monde (avec la Ville de Suresnes) à être membre de cette initiative internationale majeure**. En novembre 2018, la Région Île-de-France a par ailleurs été désignée chef de file du groupe « Egalité professionnelle femmes-hommes » ayant pour mission d'élaborer une série de recommandations concrètes et pratiques en vue du G7 social qui se tiendra à Paris les 6 et 7 juin prochains.

Le rapport qui est présenté ci-dessous propose ainsi **une synthèse originale de toutes les caractéristiques innovantes du dialogue social en Suède, au Danemark, aux Pays-Bas et en Allemagne, et montre comment celles-ci sont sources de performance et de compétitivité.** Dans tous ces pays, des éléments communs bénéfiques au dialogue social ont pu être identifiés : une **prédominance forte de l'accord collectif local sur la loi, une négociation collective largement décentralisée, initiée et conduite uniquement par les partenaires sociaux, un esprit constant de coopération, de confiance et de consensus entre partenaires sociaux, un taux de syndicalisation souvent élevé et une culture du conflit social, sinon inexistante, du moins très limitée.**

L'idée de ce rapport n'est ainsi pas de transposer un modèle social donné à la France, ce qui serait aussi absurde qu'irréaliste, eu égard aux facteurs historiques et culturels liés à ces modèles, mais bien de **trouver des sources d'inspiration pour améliorer concrètement et durablement notre propre modèle de dialogue social. C'est l'objet des 11 propositions qui se trouvent dans la troisième partie, et qui ont vocation à être diffusées le plus largement possible au niveau national.**

A travers ces recommandations, la **Région Île-de-France, acteur majeur de l'économie française avec un territoire où se concentrent plus d'un million d'entreprises et qui représente plus de 30% du PIB français et 4,5% du PIB européen, veut ainsi s'affirmer véritablement comme une Région leader et moteur en matière de promotion d'un dialogue social riche, apaisé et constructif,** au sein même de l'administration régionale mais également auprès d'entreprises franciliennes intéressées, afin de les accompagner dans leur croissance et leur développement.

PARTIE 1 : LES FAIBLESSES DU DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE, UN FREIN A LA PERFORMANCE ECONOMIQUE

1. Un dialogue social marqué par une forte centralisation législative, une complexité croissante et une culture du conflit, sources de contre-performance économique

A. Des partenaires sociaux peu autonomes et aux responsabilités limitées, au profit du législateur

Historiquement, l'interventionnisme de l'Etat par le biais législatif est une spécificité voire une tradition française, et le dialogue social n'échappe pas à cette règle.

Depuis la loi Le Chapelier du 14 juin 1791, et jusqu'à la loi Ollivier de 1864 (puis Waldeck-Rousseau en 1884), les pouvoirs publics ont entretenu à l'égard des corps intermédiaires, et notamment des groupements professionnels, une méfiance certaine, qui a expliqué leur interdiction et le retard pris par la France en matière syndicale. De cette volonté originelle est issu un **système donnant la primauté absolue à la loi dans la réglementation des relations de travail**, et ce dans un souci d'égalité des citoyens devant la loi.

Le partage entre le domaine de la loi et celui de l'accord collectif traduit ainsi une forme de défiance (réciproque) à l'égard des partenaires sociaux. Aujourd'hui, le législateur agit bien au-delà des « principes fondamentaux du droit du travail » mentionnés par l'article 34 de la Constitution de 1958. A tel point que la négociation collective se caractérise parfois par un tripartisme non assumé : **la loi et/ou l'Etat va généralement se substituer aux partenaires sociaux dès lors qu'ils auront échoué à s'accorder, privant finalement la négociation entre ces derniers d'un poids réel**. En effet, si une loi vient sanctionner l'absence d'accord, pourquoi, pour les partenaires sociaux, porter la responsabilité d'un compromis comportant, pour les uns, des avancées insuffisantes, pour les autres, des contraintes nouvelles ? Cette intervention de la loi dans la négociation prive cette dernière de son « droit à l'échec » et, par là, de ses enjeux réels. Par ailleurs, les documents d'orientation, comprenant

un ordre du jour précis et un calendrier contraint, traduisent l'encadrement des négociations entre partenaires sociaux¹⁴.

L'exemple le plus récent de tous ces travers a d'ailleurs été donné en ce début d'année 2019 à travers **l'échec de la négociation sur la réforme de l'assurance-chômage**¹⁵ : les partenaires sociaux ont échoué à s'entendre notamment autour d'un possible « bonus-malus » pour les entreprises ayant recours aux contrats courts (proposition de campagne d'Emmanuel Macron). Mais cet échec est aussi le fait d'une lettre de cadrage de la part du gouvernement qui, selon les organisations patronales et syndicales, vouait dès le départ la négociation à l'échec et prévoyait de faire peser sur les partenaires sociaux la responsabilité politique d'une réforme difficile voulue par l'Etat. En définitive, c'est bien ce dernier qui a repris la main, non sans blâmer au passage les partenaires sociaux pour leur incapacité à s'accorder.

Pour illustrer ce propos, il est également possible de prendre l'exemple de la **place des représentations syndicales au sein du CESE**. En effet, le travail des syndicats au sein de cette assemblée constitutionnelle rend compte des relations qui se nouent entre l'État et les syndicats ainsi que du pouvoir d'influence des syndicats. Cette assemblée intègre 69 représentants des salariés, mais aussi des représentants d'employeurs, de professions libérales ou encore d'artisanat. Les syndicats y sont donc fortement représentés, ce qui pourrait conférer à cette institution un rôle majeur pour infléchir les décisions gouvernementales et parlementaires. **Néanmoins, le CESE disposant uniquement d'un rôle consultatif, il dispose d'une faible marge de manœuvre** (la plupart des avis et des rapports formulés par le CESE sont d'ailleurs issus d'une auto-saisine du Conseil). Dès lors, on peut regretter le manque d'intérêt de la part des pouvoirs exécutifs et législatifs à l'égard de cette institution qui dispose de l'expertise de nombreux syndicalistes parmi ses membres.

Ce « *manque d'écoute* » est notamment relayé par Yves Veyrier (FO), qui met en avant la responsabilité des pouvoirs publics dans la construction d'un dialogue social apaisé incluant les syndicats¹⁶. Cette inquiétude des syndicats de ne pas être considérés comme des relais de premier plan dans le cadre des réformes concernant l'organisation du travail s'est aussi révélée importante pendant la crise des « Gilets Jaunes » que traverse actuellement le

¹⁴ *Sauver le Dialogue social – Priorité à la négociation d'entreprise*, Institut Montaigne, Septembre 2015, Paris.

¹⁵ Source presse nationale : <http://www.lefigaro.fr/social/2019/02/19/20011-20190219ARTFIG00047-assurance-chomage-l-ultime-proposition-du-patronat.php>

¹⁶ Source presse nationale : https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/01/28/pour-une-suspension-des-reformes-en-cours_5415774_3232.html

pays : Laurent Berger (CFDT) déplore ainsi une faible cohésion entre les responsables syndicaux et les responsables gouvernementaux¹⁷. Et cette crainte n'est pas isolée : Geoffroy Roux de Bézieux⁴⁴, l'actuel président du Medef, a également fait part de son inquiétude de ne pouvoir dialoguer avec les responsables politiques.

B. Une trop grande complexité du dialogue social en France, marqué par l'éparpillement des syndicats et des branches professionnelles

Echelon de référence en Europe, les branches professionnelles font parfois l'objet des critiques pointant la multiplication des entreprises multibranches et la tertiarisation de l'économie. Mais l'existence de sujets spécifiques et de contraintes propres aux entreprises d'une branche (santé, sécurité, classifications, etc.) justifie des négociations à ce niveau. Pourtant, aujourd'hui, certaines branches fixent de nombreux paramètres sur une large gamme par accords collectifs, tandis que d'autres préfèrent signer des accords plus larges afin de laisser davantage de marge aux accords d'entreprise. Mais surtout, **le trop grand nombre de branches en France (qui, de plus, se recoupent souvent) pose un obstacle majeur au renforcement de cet échelon de négociation.** La France compte environ 700 branches professionnelles (hors secteur agricole) dont plus de 400 couvrant moins de 5000 salariés et représentant des secteurs d'activité très spécialisés. En conséquence, nombre d'entre elles ont une activité de négociation très réduite voire inexistante et seules quelques dizaines de branches assurent une négociation fréquente et de qualité¹⁸. **Ce morcellement nuit à la qualité du dialogue social, alors même que la branche est de plus en plus sollicitée pour mener des négociations dans des domaines variés** (rémunérations, santé, organisation et qualité de vie au travail, parcours professionnels, égalité entre les femmes et les hommes, etc.). Si une commission a été mise en place pour repenser le rôle d'environ 200 branches en 2013, dès 2009, un rapport au Premier ministre désignait près de 300 branches comme moribondes ou présumées éteintes avec moins de trois années sur dix comportant au moins un accord¹⁹.

¹⁷ https://www.lemonde.fr/politique/article/2019/01/10/gilets-jaunes-partenaires-sociaux-recherchent-macron-desesperement_5407209_823448.html

¹⁸ *Sauver le Dialogue social – Priorité à la négociation d'entreprise*, Institut Montaigne, Septembre 2015, Paris.

¹⁹ Jean-Frédéric Poisson, Marc Biehler, *Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles*, 2009.

Par ailleurs, d'autres **sources de complexité** viennent affaiblir le dialogue social français, en premier lieu **celles des instances de négociation**. Que ce soit au niveau national ou territorial, les instances sont très nombreuses²⁰. Dans ce contexte, l'ordonnance du 22 septembre 2017 relative à « la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales » a enclenché une dynamique de simplification du dialogue social et de rationalisation en créant une instance unique de dialogue social, le **comité social et économique (CSE)**, qui fusionne les délégués du personnel (DP), le comité d'entreprise (CE) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans l'ensemble des entreprises de plus de 11 salariés à partir du 1^{er} janvier 2020.

En second lieu, la **multiplicité des partenaires sociaux** (due au pluralisme des organisations syndicales et patronales) pérennise la dispersion des instances comme des organisations, la participation étant bien souvent une source de légitimité et parfois, de financement. A ce titre, **le nombre d'organisations syndicales en France est révélateur du morcellement généralisé du dialogue social : avec 5 confédérations mais aussi 4 unions syndicales toutes concurrentes**, le paysage syndical français est l'un des plus fragmentés de l'OCDE, pour un taux de syndicalisation parmi les plus faibles (11%).

C. Une culture historique du conflit qui pénalise l'économie

a. La tradition syndicale française est traversée par la culture de la contestation et de l'affrontement

Structurellement, les syndicats français sont intimement liés au politique, et ce depuis leur création. Ces racines historiques se caractérisent par une affiliation au Parti Communiste Français (PCF) pour la CGT (Philippe Martinez, son actuel secrétaire général, est le tout premier tenant de la fonction à ne pas avoir de carte au PCF)²¹, au socialisme et au trotskysme pour Force Ouvrière²²,

²⁰ Dominique-Jean CHERTIER, *Pour une modernisation du dialogue social – Rapport au Premier Ministre*, 31 mars 2006.

²¹ <https://www.europe1.fr/societe/philippe-martinez-est-candidat-pour-un-nouveau-mandat-a-la-tete-de-la-cgt-3848321>

²² René Mouriaux, *Syndicalisme et politique*, Paris, Les éditions ouvrières, 1985

et au Parti Socialiste jusqu'à récemment pour la CFDT²³. En s'opposant à une prédominance de l'État au détriment des syndicats dans les affaires sociales de l'entreprise, certains syndicats « modérés » développent une idéologie de « *démocratie sociale* ».

Les syndicats français ont ainsi cette particularité d'être très politisés, ce qui les rend particulièrement actifs lors de contestations sociales liées à des réformes gouvernementales ; à cela s'ajoute une pratique profondément enracinée de la lutte voire de l'affrontement pour porter des revendications sociales. Cette « culture du conflit » peut trouver son origine dans la tradition révolutionnaire française (1789, 1830, 1848...) mais surtout, plus précisément, dans les déclinaisons ouvrières de cette tradition. Les émeutes de 1819, puis les révoltes des Canuts de Lyon en sont autant d'exemples : pour des revendications liées aux conditions de travail, seule la lutte permettait d'obtenir satisfaction. Cette pratique se maintient au long des XIXème et XXème siècles, et n'appartient pas au passé : aujourd'hui encore, force est de constater que l'opposition frontale est le mode d'action privilégié de la plupart des organisations syndicales.

Et pour cause : cette forme de mobilisation a longtemps été la plus efficace (voire, la seule) pour des syndicats désireux d'être entendus malgré de très faibles marges de manœuvre vis-à-vis de l'Etat et du législateur (cf *supra*).

Par exemple, lors des grèves de novembre-décembre 1995 suite à l'annonce du Plan Juppé, les syndicats, et notamment la CGT, ont été en première ligne de la mobilisation pour contester ce projet de loi qui remettait en cause le statut des cheminots. Les contestations, menées à la fois par la CGT et Force Ouvrière, ont permis le retrait du Plan Juppé. En effet, les sept plus grandes fédérations syndicales se sont mobilisées afin d'appeler les cheminots et les autres travailleurs à porter la grève conduisant à une paralysie du pays²⁴.

Autre exemple, celui du plan CPE mis en place en 2007 sous le gouvernement De Villepin, qui imposait un changement important dans le cadre du contrat de travail pour les jeunes, entraînant une précarisation plus importante pour cette catégorie de la population. La forte mobilisation des syndicats et de la population a là encore poussé à l'abandon du projet, après plusieurs jours de mobilisation massive et frontale. Mais il est à noter que les partenaires sociaux n'avaient pas été consultés en amont de l'annonce

²³ <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2013/12/18/20002-20131218ARTFIG00569-les-passerelles-entre-la-cfdt-et-le-ps-sont-anciennes.php>

²⁴ Sophie Bérout et René Mouriaux, *Le Souffle de décembre. Le Mouvement social de 1995 : continuités, singularités, portée*, Éditions Syllepse, 1997 ;

gouvernementale ; c'est d'ailleurs à la suite de cette mobilisation que fut intégré un processus de dialogue avec les partenaires sociaux, à travers la loi Larcher du 31 janvier 2007²⁵ imposant au gouvernement une concertation avec les partenaires sociaux avant la mise en place d'une réforme sociale.

Dernier exemple, les mouvements sociaux du printemps 2018 liés à la réforme de la SNCF montrent les limites de cette stratégie habituelle de la part des organisations syndicales. Face au projet de loi gouvernemental, la mobilisation des cheminots aura ainsi été suivie à hauteur de 30% sur les premiers mois de contestation (mars et avril 2018), pour s'effriter ensuite au cours des mois suivants, et voir finalement l'échec de la mobilisation et le passage du texte de loi. La CGT et SUD étaient ici en tête des mouvements sociaux et des appels à la grève, alors que d'autres syndicats comme la CFDT ou l'UNSA ont préféré négocier et amender dans la mesure du possible le texte de loi.

b. Les conséquences néfastes d'un dialogue social de mauvaise qualité pour l'économie française

Les conflits sociaux ont des répercussions économiques pouvant avoir de graves conséquences pour les entreprises, les secteurs d'activité ou le pays touchés. *A contrario*, **un dialogue social de bonne qualité au sein d'une administration ou d'une entreprise peut entraîner des résultats économiques positifs sur le long terme**. C'est dans cette mesure que le dialogue social, en amont d'importantes réformes ou de prise de décisions, doit être encouragé.

La France, on le sait, est particulièrement concernée par les conflits sociaux et, notamment les mouvements de grèves. Ainsi, une note de l'Institut de l'économie allemande IW de 2017²⁶ place **la France au premier rang mondial des jours de grève en 2016, avec 123 jours de grève pour 1000 salariés, contre 8 pour les Pays-Bas, 7 pour l'Allemagne et 5 pour la Suède**.

²⁵ LOI n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000273405&categorieLien=id> ;

²⁶ <https://www.iwkoeln.de/presse/interaktive-grafiken/beitrag/hagen-lesch-wie-oft-verdi-und-andere-gewerkschaften-streiken.html>

Les grèves et plus généralement les mouvements protestataires, produisent des impacts néfastes, de manière directe et indirecte, sur l'économie du pays. Ces mouvements peuvent avoir pour conséquence un ralentissement de la production économique et une détérioration de l'indice de confiance sur la consommation des ménages, affectant, *in fine*, le PIB.

Parmi les points de référence que l'Insee utilise, les données issues des grèves de 1995 sont exploitées pour mesurer l'impact d'une grève par l'administration comptable. Ainsi, et selon la note de conjoncture de décembre 2007²⁷ et de décembre 2003²⁸, on évalue l'impact des grèves de 1995 sur l'économie française à -0,2%-0,3% en point du PIB trimestriel tandis que ces impacts s'évaluent à un dixième du PIB lors du quatrième trimestre. Les études de l'Insee considèrent que ces impacts se concentrent essentiellement sur des activités relatives aux transports et à l'industrie manufacturière.

Un récapitulatif, issu du site de l'Assemblée Nationale²⁹, permet d'appréhender les impacts des grèves sur l'économie française selon les références et les travaux de l'Insee :

²⁷ Dubois E., Befly P., Arnaud F. et Ourliac B. [2007], « France : onde de choc amortie », Note de conjoncture de l'Insee, décembre,

https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1407709/decembre2007_ve.pdf ;

²⁸ Devilliers M., Bonnet X., Daubaire A. et Heckel T. [2003], « Dans le mouvement mondial », Note de conjoncture de l'Insee, décembre,

https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1407503/decembre2003_ve.pdf,

²⁹ <http://questions.assemblee-nationale.fr/q13/13-11944QE.htm>, op cit ;

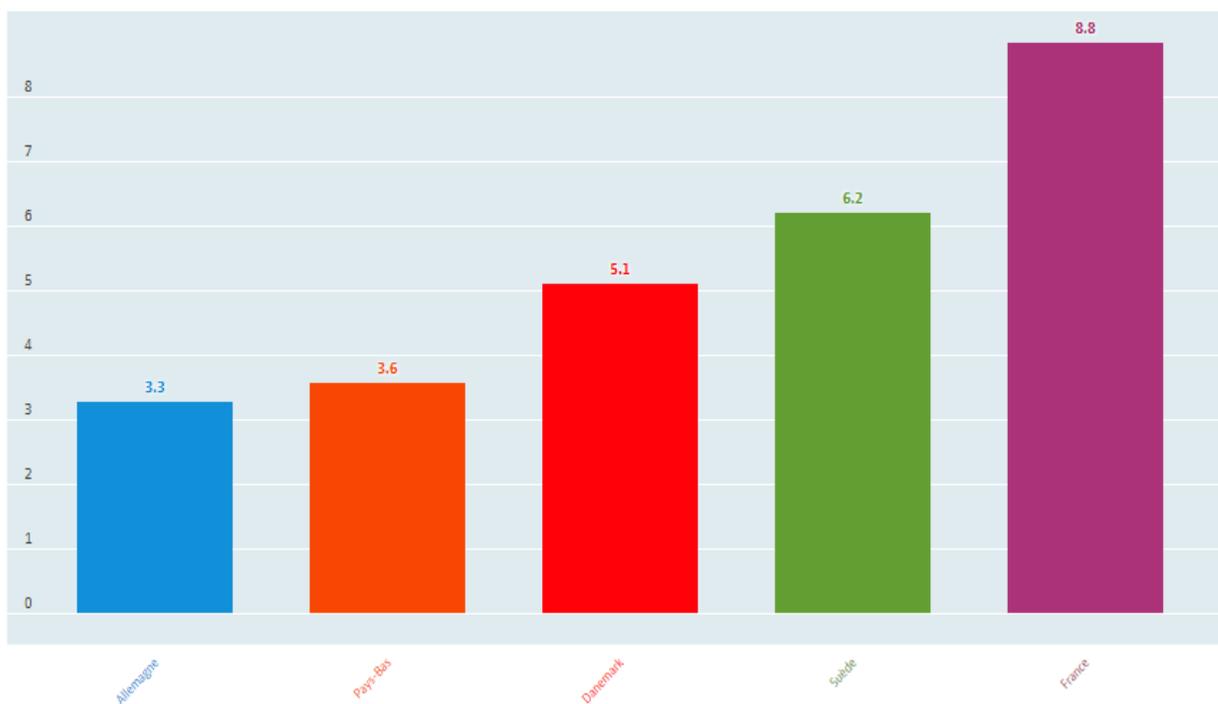
	GRÈVES DE 1995	GRÈVES DE 2003	GRÈVES DE 2007
Motifs	Mouvement social contre le plan Juppé de réforme de la sécurité sociale	Réforme des retraites de la fonction publique (passage de 37,5 ans de cotisations à 40 ans)	Réformes des régimes spéciaux de retraite
Grévistes	RATP, SNCF et fonction publique	Fonction publique, rejoints par la RATP et SNCF	RATP, SNCF
Dates	Du 24 novembre au 18 décembre, soit 17 jours ouvrables	Du 13 mai au 19 juin, en discontinu dates de grande mobilisations : 13 mai, 25 mai et 3 juin	18 octobre et du 14 novembre au 23 novembre, soit 8 jours ouvrables
Impact en point PIB	Insee, note de conjoncture décembre 2003 : Transport : - 0,15 conso en pdts manuf : - 0,05/- 0,1	Insee, note de conjoncture décembre 2003 : Transport : - 0,05 Conso en pdts manuf : - 0,05	Insee, note de conjoncture décembre 2007 : Transport : - 0,04 Production manufacturière : - 0,04 Conso de services : - 0,01
	Total : entre - 0,2 et - 0,3 point	Total : - 0,1 point	Total : - 0,1 point

Citons par ailleurs un autre exemple, extrêmement parlant et rappelé en introduction: **le coût total de la grève qui a touché en 2018 la SNCF et Air France en 2018 a été de 1,3 milliard d'euros sur quelques mois**, ce qui ne prend pas en compte le coût de la désorganisation des transports publics pour des centaines de milliers de salariés...

De manière plus générale, on observe **qu'un dialogue social de mauvaise qualité rigidifie les relations sociales et le marché du travail, ce qui a des répercussions négatives sur l'ensemble de l'économie.**

Les indicateurs macroéconomiques de la France rendent en effet compte de performances médiocres à plusieurs niveaux par rapport aux pays d'Europe du Nord. Ainsi, le **taux de chômage en France au dernier trimestre 2018 est à**

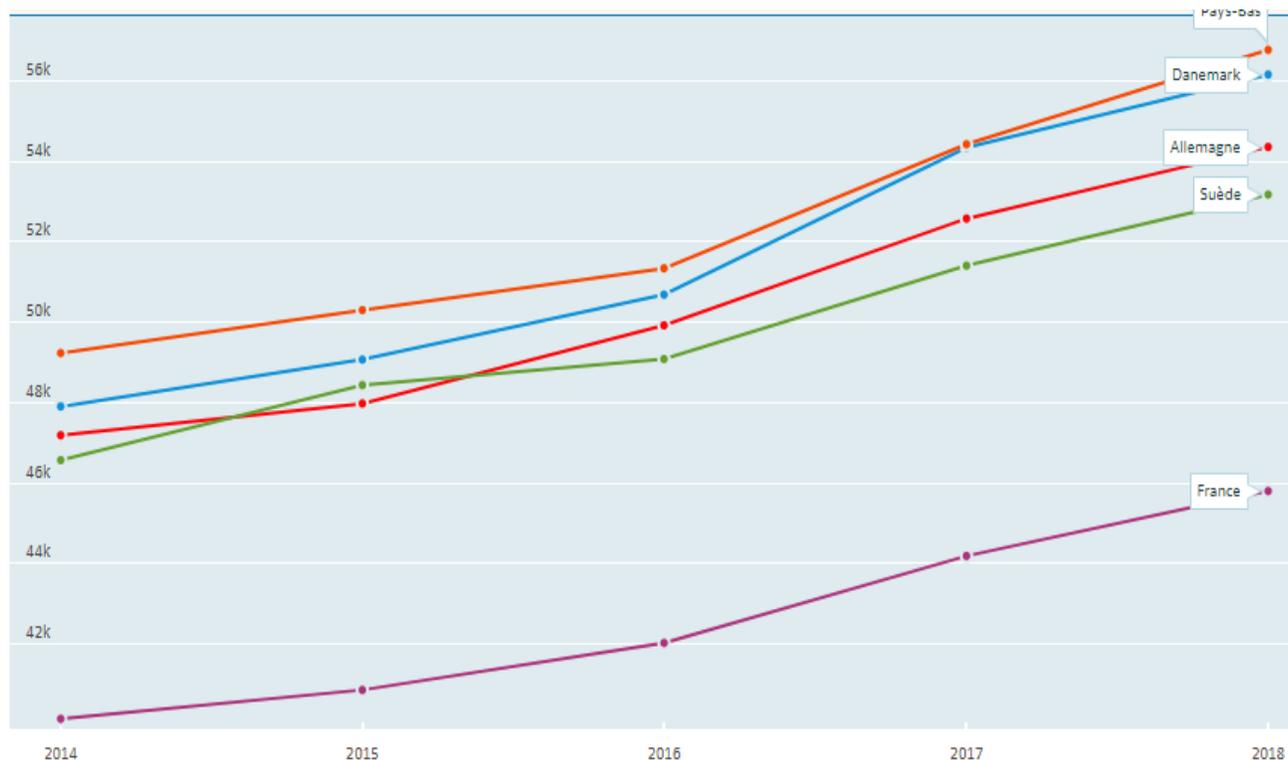
8,8%, contre 6,2% pour la Suède, 5,1% pour le Danemark, 3,6% pour les Pays-Bas et 3,3% pour l'Allemagne, comme le montre le tableau ci-dessous :



Taux de chômage total, % de la population active, T4 2018
Source : OCDE

Cet écart est encore plus marqué lorsqu'on observe les taux de chômage des jeunes, puisque **20,8% des jeunes français sont au chômage contre seulement 6,2% en Allemagne** (chiffres OCDE de 2018).

Par ailleurs, la mesure du PIB par habitant montre un retard de la France par rapport aux pays d'Europe du Nord, comme le montre le graphique de l'OCDE ci-dessous :



Produit intérieur brut (PIB) total, Dollars US/capita, 2014 – 2018
Source : OCDE

Enfin, comme énoncé en introduction, la **compétitivité de la France est médiocre par rapport aux pays étudiés lors de la mission d'étude, puisqu'elle n'est classée selon le Forum économique mondial que 17^e**, alors que l'Allemagne est classée 3^e, le Danemark, 10^e et la Suède 9^e.

	France	Allemagne	Pays-Bas	Danemark	Suède
Compétitivité	17 ^e	3 ^e	6 ^e	10 ^e	9 ^e
Qualité des relations sociales	99 ^e	19 ^e	3 ^e	4 ^e	10 ^e

Classement 2018/2019 du rapport sur la compétitivité mondiale du Forum économique mondial

c. Les conséquences positives d'un dialogue social riche et constructif sur l'économie

L'économiste et politologue Hubert Landier propose une redéfinition de la mesure des facteurs de performance économique d'une entreprise en y intégrant le dialogue social³⁰. En effet, une **négociation accrue entre partenaires sociaux et direction d'entreprise, accompagnée d'une recherche de compromis en amont des réformes engagées par l'entreprise, pourrait permettre aux entreprises d'économiser de l'énergie et du temps en évitant l'enlisement d'un conflit social**, et aux dirigeants de mieux comprendre et appréhender les attentes des travailleurs. La confiance et la motivation des travailleurs peuvent jouer un rôle sur l'augmentation de la performance et ainsi permettre à l'entreprise concernée de disposer d'une croissance soutenue. Au-delà de cet aspect, **le dialogue social joue un rôle majeur au sein de la croissance d'une entreprise en prévenant les risques d'un conflit social**. En effet, comme noté précédemment à travers les études de l'Insee, les conflits sociaux constituent un frein et un facteur d'incertitudes économiques à la fois pour les travailleurs et les directions d'entreprises. Or, le dialogue social peut être considéré comme un levier de croissance dans la mesure où les conflits sociaux peuvent s'obvier et la confiance retrouvée des travailleurs peut constituer un atout de compétitivité.

S'appuyant sur des conclusions tirées des travaux d'une étude de la Fondation européenne de Dublin³¹, l'ancien syndicaliste Jean-Dominique Simonpoli rend compte d'un retard de la France concernant la « *qualité du dialogue social* » en entreprise. Or, « *ce retard coûte cher aux entreprises en termes de performance économique et financière de qualité de vie au travail* ». Il en va donc de la santé financière d'une entreprise que de favoriser ses relations avec les syndicats, lui permettant d'accroître sa productivité en résolvant en amont les problèmes que peuvent rencontrer les travailleurs grâce à un rôle efficace des partenaires sociaux. Dans cette perspective, l'auteur souligne « *une corrélation positive entre le taux de syndicalisation et de bonnes relations professionnelles*³² » et propose une série de mesures permettant une hausse du nombre de syndiqués en France.

³⁰ Landier, H. (2015). Le dialogue social, facteur de performance de l'entreprise. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 16(2), 114-120 ;

³¹ Kankaraš M., Van Houten G., Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being, Eurofound, 2015, Permalien: eurofound.link/ef1502

³² Groux G., Noblecourt M., Simonpoli J., op. cit, Page 192

2. Les organisations syndicales françaises, à l'image de l'ensemble des corps intermédiaires, font face à un sentiment croissant de défiance et de scepticisme qui empêche l'émergence d'un syndicalisme fort et représentatif

Du fait de leur faible attractivité et du sentiment de défiance croissant et généralisé à leur égard, les syndicats sont désormais contraints de s'adapter à l'image d'un nouveau modèle de dialogue social au sein des entreprises. En effet, le taux de syndicalisation en France depuis 1950, selon les estimations de la DARES³³, connaît une véritable baisse continue. Le taux était estimé à 30% en 1949. En l'espace de 50 ans, ce taux a été divisé par presque trois, s'établissant aujourd'hui à environ 11%. Les raisons de cette chute s'expliquent à la fois par des raisons structurelles (peu d'incitations à la syndicalisation) mais aussi par une défiance à l'égard des partenaires sociaux parfois en perte de légitimité.

A. Une défiance croissante à l'égard des syndicats, tant de la part des salariés que de l'opinion publique

Le 5 octobre 2015, près des locaux d'Air France et en marge d'un Comité Central d'Entreprise (CCE) évoquant l'annonce de la suppression de 2900 de postes dans le cadre d'un plan de restructuration, une image fait le tour du monde : le directeur des ressources humaines du groupe, Xavier Broseta, est molesté par des salariés excédés ; sa chemise est défaits³⁴. Un mouvement de colère émane des salariés envers les personnels de direction, mais aussi envers leurs représentants syndicaux.

Ce rejet des représentants syndicaux n'est aujourd'hui plus une exception. Les sondages ainsi que les études et notes se multiplient à ce sujet, rendant compte **d'une "crise" du dialogue social et des instances représentatives dont le mouvement des gilets jaunes est une des illustrations.**

³³ DARES Analyses, La syndicalisation en France, n°025, mai 2016, Ministère du Travail.
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-025.pdf>

³⁴ Source presse internationale: <https://www.theguardian.com/world/2015/oct/05/air-france-workers-storm-meeting-protest-executives-job-losses-paris>

Selon le Cevipof et un sondage TNS-Sofres de novembre 2015³⁵, « en 2005, 45% d'entre eux (les salariés, NDLR) pensaient que les syndicats comprenaient mal les réalités de l'entreprise. En 2015, ils étaient 55% ». On remarque donc que l'effet structurel ne peut à lui seul expliquer le faible nombre de syndiqués en France et qu'il existe bien un désintérêt des salariés à l'égard des corps intermédiaires.

En effet, selon le baromètre des décideurs réalisé par ViaVoice pour HEC Paris, Le Figaro et BFM Business³⁶ relayé par le quotidien Le Figaro³⁷, "42% du grand public jugent toujours les syndicats 'utiles pour engager les transformations dont la France a besoin', 54% des Français ont toutefois le sentiment que les dérives qui font régulièrement la une des journaux 'sont symptomatiques de dysfonctionnements internes graves existants' dans la plupart des organisations". Selon ce même sondage de 2018, **35% des Français pensent que les syndicats sont des freins à la réforme en France³⁸ et 43% n'ont confiance en aucune centrale syndicale représentative au niveau national dans le secteur privé pour contribuer à réformer le pays**

Au sein d'une table ronde organisée par l'institut d'études politiques de Paris³⁹, Martial Foucault⁴⁰ est revenu sur les conclusions du baromètre du dialogue social du Cevipof. En effet, **les syndicats font l'objet d'une défiance de la part des sondés presque aussi importante que ce que connaissent les partis politiques**. Les raisons de cette distance, selon le Cevipof, seraient liées à une politisation trop importante des syndicats. De plus, **il est reproché aux syndicats une déconnexion avec les réalités du terrain**.

³⁵ <https://www.tns-sofres.com/publications/barometre-des-priorites-politiques-et-des-dynamiques-electorales-decembre-2014>

³⁶ <http://www.institut-viavoice.com/wp-content/uploads/2018/03/Le-Baromètre-des-Décideurs.-ViaVoice-HEC-Le-Figaro-BFM-Business.-Mars-2018.pdf>

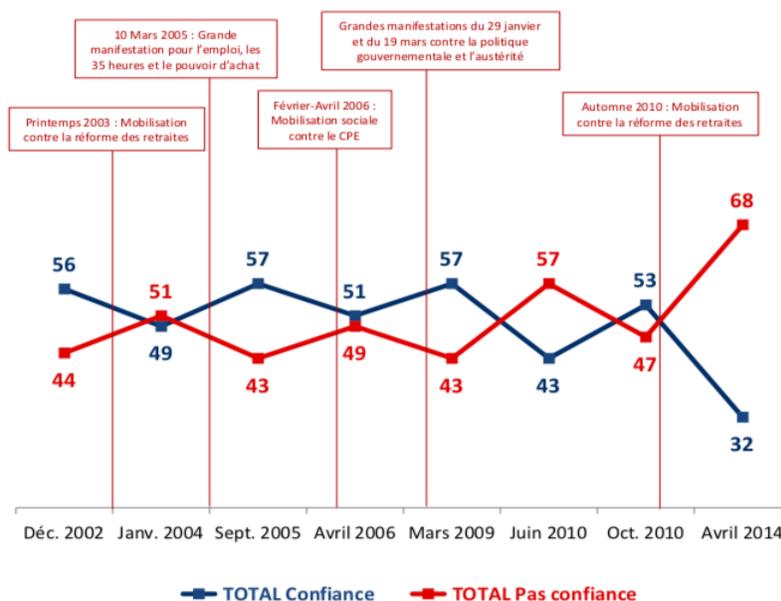
³⁷ Source presse nationale: <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2018/11/18/20002-20181118ARTFIG00108-les-syndicats-face-a-un-vent-de-defiance-inegale.php>

³⁸ <http://www.lefigaro.fr/social/2018/11/26/20011-20181126ARTFIG00216-les-syndicats-ont-ils-encore-un-avenir.php>

³⁹ Table ronde : "formation des élus et dialogue social" tenue le 17 Janvier 2019, en présence de : Martial Foucault, Directeur du Cevipof, Jean-Dominique Simonpoli, Directeur Général, Association Dialogues, Claire Boulic Ramaget, Senior Vice President of Social Innovation, AccorHotels, Catherine Pinchaut, Secrétaire nationale, CFDT, Michel Beaugas, Secrétaire confédéral, Force Ouvrière et Michel Noblecourt, Journaliste au sein du quotidien *Le Monde* et modérateur de la table ronde.

⁴⁰ Directeur du Cevipof, professeur des universités, professeur agrégé de science politique, <http://www.sciencespo./cevipof/fr/chercheur/martial-foucault>

Bousculés par les évènements liés à la crise des gilets jaunes et enlisés dans un contexte de défiance généralisée, les syndicats font l'objet d'une contestation qui s'inscrit de manière structurelle au sein du paysage social français depuis plus de cinq ans. C'est en effet, le constat frappant qui s'impose à la lecture des anciens rapports relatant du sujet. Dès 2014, dans le cadre d'un sondage IFOP pour *Atlantico*⁴¹, la **confiance des Français à l'égard des syndicats était à un taux record de 32%** tandis que le manque de confiance envers ces organisations se traduisaient par un "*total pas confiance*" évalué à 68% : un taux jamais atteint depuis 2002 dans le cadre de cette étude.



Source : https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/2634-1-study_file.pdf, page 6. Ifop pour Atlantico,

En 2016, le sondage Odoxa pour le journal "*Le Parisien*", "*Aujourd'hui en France*" parvient à des conclusions similaires. En effet, selon cette étude⁴², **65% des Français disposent d'une opinion défavorable des syndicats tandis que 59% des sondés ne feraient pas confiance aux organisations syndicales pour "défendre les intérêts des salariés"**. Selon ce sondage, cette défiance s'expliquerait par un morcellement des organisations syndicales, qui seraient en effet trop nombreuses pour 68% des sondées. Leur politisation et le manque d'efficacité des syndicats sont aussi mis en avant au sein de cette

⁴¹ https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/2634-1-study_file.pdf ;

⁴² <http://www.leparisien.fr/economie/sondage-65-des-francais-ont-une-mauvaise-image-des-syndicats-27-02-2016-5582759.php> ;

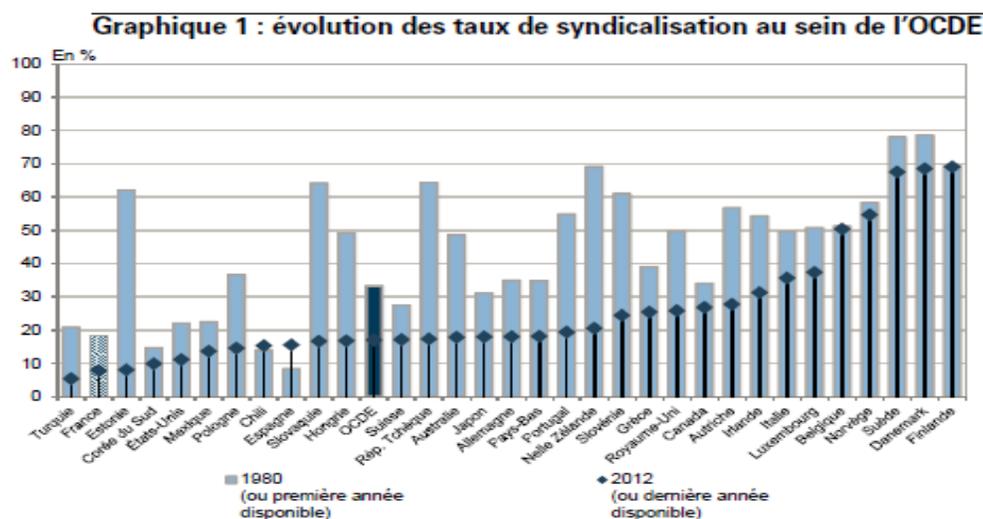
enquête, pour respectivement 77% et 73% : ce sont les raisons les plus citées par les Français. Enfin, en 2017, un sondage BVA pour Contrepoints⁴³ tire des conclusions similaires. Selon cette enquête réalisée auprès d'un échantillon de 1116 personnes représentée par la méthode des quotas variables, **seuls 35% des Français feraient confiance aux organisations syndicales et soutiendraient en majorité des syndicats "réformistes"**.

B. Des organisations syndicales peu représentatives et en perte de légitimité

a. Un taux de syndicalisation extrêmement faible par rapport aux autres pays de l'OCDE

Le taux d'adhésion syndicale en France est parmi les plus faibles des pays de l'OCDE, entre 8 et 11%, ce qui place notre pays avant-dernier, devant la Turquie. Pis, les jeunes sont très peu enclins à adhérer à un syndicat, puisque seuls 9% des trentenaires sont syndiqués.

Avant tout, il s'agit de rappeler que la France, comme la majorité des autres pays de l'OCDE, connaît une baisse continue de son taux de syndicalisation depuis plus de 30 ans, comme le montre le tableau ci-dessous :



Source : OCDE, StatExtracts, calculs DG Trésor.

On constate, sur ce graphique, qu'entre 1980 et 2012 (ou dernière année disponible), les pays de l'OCDE, à l'exception de l'Espagne, ont tous connu une

⁴³ <https://www.contrepoints.org/2017/05/26/250796-sondage-les-francais-ne-ont-pas-confiance-aux-syndicats-de-salaries> ;

baisse de leur taux de syndicalisation. **La France est ainsi passée d'un taux de près de 20% en 1980 à moins de 10% en 2012.**

Une première lecture des chiffres proposés par le Ministère du Travail et la DARES rend compte de la faible attractivité des syndicats en France, notamment en comparaison avec nos voisins européens. En effet, on estime à 11,2% le taux de salariés français syndiqués en 2013. Selon la même étude, 5% se disent « *être sympathisants de l'une des principales confédérations* ». On peut corroborer cette analyse aux chiffres proposés par l'Organisation de coopération et de développement économique⁴⁴ (OCDE) et l'Institut syndical européen dont les résultats sont sans appel : **la France compte seulement 7,7% de syndiqués. Ces chiffres sont parmi les plus faibles d'Europe, plus particulièrement en comparaison avec nos voisins.** En effet, la Suède comptait en 2014, selon ces mêmes études de l'OCDE, 67,3% de syndiqués. Le Royaume-Uni, considéré comme un pays à tendance libérale, revendiquait pour sa part en 2014 environ 25% de syndiqués et l'Allemagne 18%. Parmi les pays se rapprochant du taux français, on comptait en 2014 les États-Unis avec un nombre de syndiqués proche de 11%.

Au-delà de cette différence importante entre le taux de syndicalisation en France et d'autres pays européens, il existe des différences concernant les tendances à se syndiquer au sein même de la France. En effet, les personnes travaillant au sein de la fonction publique sont beaucoup plus nombreuses à se syndiquer que les personnes issues du service privé. Les statistiques proposées par la DARES mettent en lumière cette différence : "**les salariés de la fonction publique sont deux fois plus syndiqués que ceux du secteur marchand et associatif**", en raison de 20% de syndiqués⁴⁵.

Le faible taux d'adhésion syndicale en France s'explique par différentes raisons structurelles : dans notre pays, **ce n'est pas le nombre d'adhérents syndicaux qui détermine le poids des syndicats dans la négociation collective, mais le résultat aux élections professionnelles.** Par ailleurs, **le fait d'adhérer à un syndicat n'apporte que peu d'avantages et de droits aux salariés par rapport aux pays d'Europe du Nord.** En effet, il faut rappeler, en citant les travaux de Mancur Olson⁴⁶ et une note du Trésor Public

⁴⁴ Présentation de l'OCDE disponible ici : <http://www.oecd.org/fr/eco/etudes/etude-economique-france.htm>, slide 19.

⁴⁵ DARES Analyses, La syndicalisation en France, op. cit.

⁴⁶ Olson M., Jr., 1965, The Logic of Collective Action, Cambridge, MA: Harvard University Press ;

datant de 2014⁴⁷, **l'existence d'un phénomène de « passager clandestin » dans l'organisation syndicale en France : les syndiqués disposent des mêmes avantages que les non-syndiqués et doivent payer des cotisations : cela ne favorise pas l'engagement syndical.** Enfin, la part essentielle que représentent l'Etat, les employeurs et les organismes paritaires dans le financement des organisations syndicales par rapport aux cotisations des adhérents est également un facteur explicatif du taux de syndicalisation extrêmement bas en France. A l'inverse, **les syndicats suédois tirent par exemple leur principale source de financement des cotisations des adhérents. Or, cette cotisation ouvre accès à une assurance chômage plus favorable pour les syndiqués suédois** (cf. Partie 2 du présent rapport). À cet avantage s'accompagne la possibilité d'avoir accès à une complémentaire maladie ou la négociation d'un tarif plus compétitif dans le cadre d'un emprunt immobilier par exemple. Ces avantages, présents généralement au sein des pays nordiques, permettent aux syndicats de fédérer la plupart des travailleurs et de disposer d'un taux de syndiqués très important. **Or, il n'existe aucune incitation en France à être syndiqué : les cotisations n'ouvrent pas droit à des avantages dont les non-syndiqués ne pourraient profiter dans la mesure où les accords signés par les syndicats profitent à tous les employés de l'entreprise concernée.**

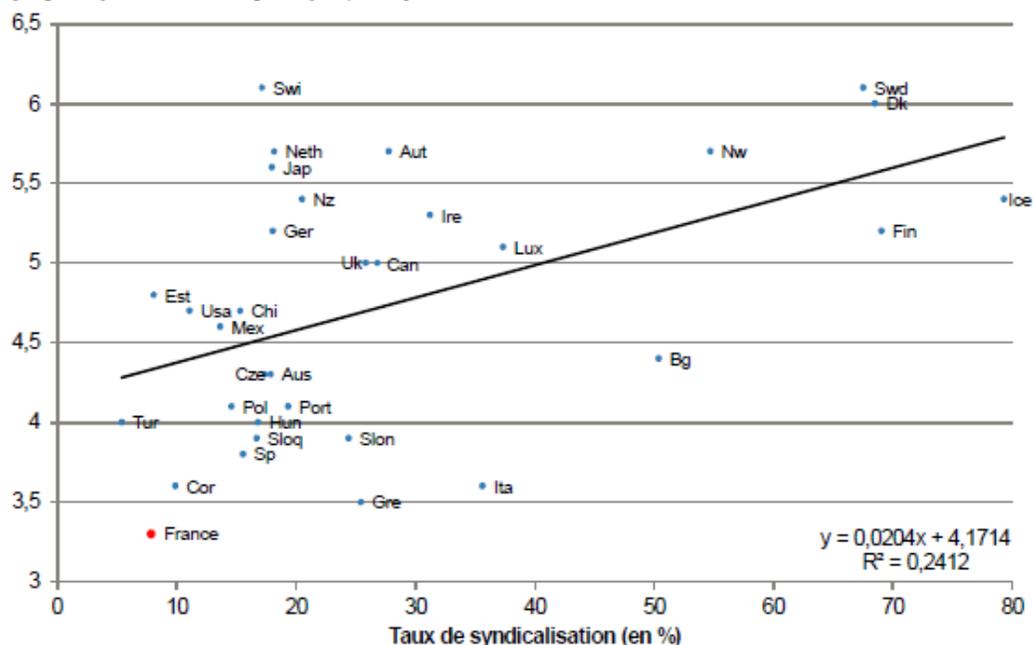
Ces facteurs mis ensemble expliquent bien la faiblesse du taux d'adhésion syndicale en France, qui est pourtant un facteur essentiel de qualité du dialogue social. Or, comme le rappelle la lettre Trésor-Eco de mai 2014, **« cette situation peut être préjudiciable au développement du dialogue social, dont la qualité est un facteur de bon fonctionnement de l'économie française »**. Cette même note précise que **« les pays dans lesquels les taux de syndicalisation sont les plus élevés connaissent généralement un dialogue social apaisé, plus propice à un débat, notamment autour de réformes structurelles »**, en témoigne le graphique ci-dessous :

⁴⁷ Lettre Trésor-Éco n° 129, Mai 2014, La syndicalisation en France : paradoxes, enjeux et perspectives. Ministère des Finances et des Comptes publics et Ministère de l'Économie du Redressement productif et du Numérique ;

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/16421de2-2100-4105-ae9-5a1cf7cc4141/files/c98ce758-cd66-4816-a752-e262590245da>

Une plus grande couverture syndicale améliore la qualité du dialogue social

Indicateur de qualité du dialogue social du point de vue des employeurs
How would you characterize labor-employer relations in your country?
[1 = generally confrontational; 7 = generally cooperative]



Sources: OCDE (2013) et Global Competitiveness Report 2012-2013 (2012 World Economic Forum), calculs DG Trésor

b. Une crise de la représentativité à l'échelle nationale

La loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant sur rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail⁴⁸ a marqué la fin de la représentativité irréfragable des syndicats et mis en place de nouveaux critères de représentativité. En effet, en vertu des articles 12121-1 et suivants, les nouveaux critères cumulatifs de la représentativité des syndicats sont les suivants :

- Respects des valeurs républicaines ;
- Indépendance ;
- Transparence financière ;
- Ancienneté minimale de deux ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation⁴⁹ ;
- Influence, prioritairement caractérisé par l'activité et l'expérience ;
- Effectifs d'adhésions et cotisations ;

⁴⁸ LOI n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019347122> ;

⁴⁹ Cette ancienneté, conformément à loi, s'apprécie à compter de la date de dépôt légal des statuts ;

- Audience établie selon les niveaux de négociation.⁵⁰

Ainsi, **la représentativité des organisations syndicales à l'échelle nationale et interprofessionnelle permet aux cinq confédérations majeures d'être les seules à représenter les travailleurs en disposant de plus de 8% de votants.** En effet, selon les chiffres issus du ministère du Travail⁵¹ et à la lecture de l'arrêté du 22 juin 2017 publié au Journal Officiel du 30 juin 2017⁵², la CFDT dispose de la plus large audience, suivi de près par la CGT et Force Ouvrière.

Ces résultats sont exprimés sous forme de tableau ci-dessous.

Les résultats définitifs de la représentativité syndicale au niveau national et interprofessionnel sont les suivants (arrêté du 22 juin 2017 publié au Journal Officiel du 30 juin 2017) :

	Nombre de suffrages exprimés	Audience	Poids relatifs
CFDT	1 384 355	26,39%	30,33%
CGT	1 303 750	24,85%	28,56%
CGT-FO	818 393	15,60%	17,93%
CFE-CGC	560 618	10,69%	12,28%
CFTC	497 368	9,48%	10,90%

La loi mise en place en 2008 devait permettre de réaffirmer la légitimité des syndicats, en la fondant sur les élections professionnelles. Cela ne semble pourtant pas acquis. A la lecture de la note issue de la Direction Générale du Trésor n°160 portant sur la modernisation du dialogue social en France⁵³ ainsi que des travaux du *World Economic Forum*⁵⁴, on remarque un faible dialogue social en France, notamment dans la qualité des relations entre employeurs et employés. Les résultats de l'enquête, disponibles sous forme de tableau ci-dessous, montre un **échec du rôle des syndicats**

⁵⁰ En vertu des articles 12122-1, 12122-5, 12122-6 et 12122-9 ;

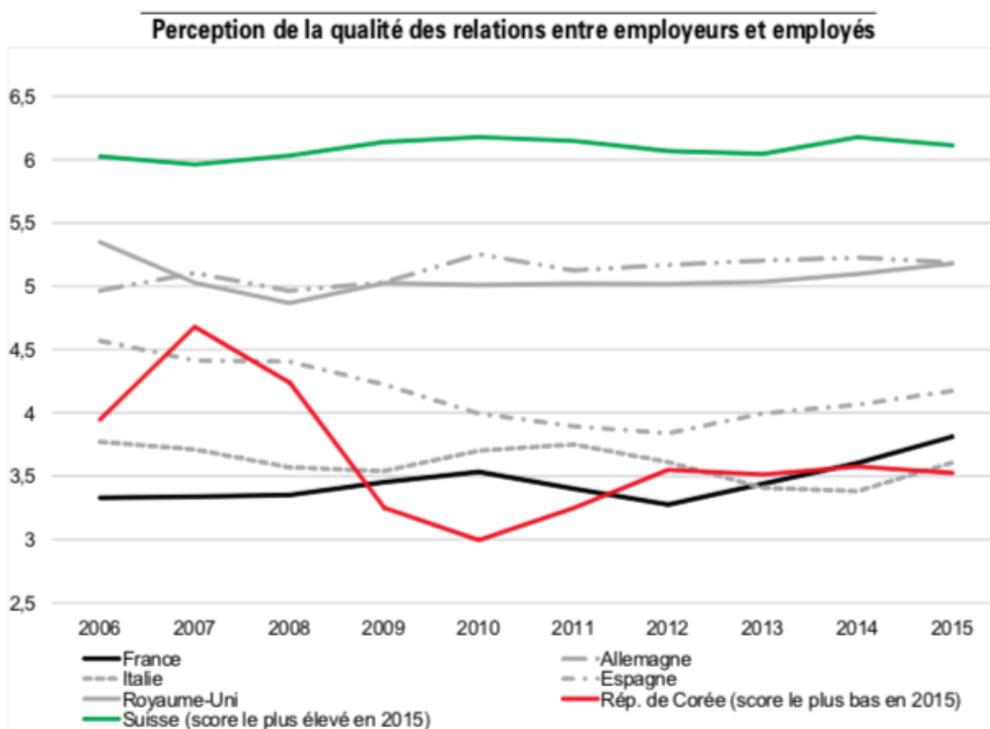
⁵¹ <https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/la-representativite-syndicale-et-patronale/article/mesure-d-audience-de-la-representativite-syndicale-2017> ;

⁵² Arrêté du 22 juin 2017 fixant la liste des organisations professionnelles d'employeurs reconnues représentatives au niveau national et interprofessionnel, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000035058648&dateTexte=&categorieLien=id> ;

⁵³ <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2016/01/20/tresor-eco-n-160-30-ans-de-modernisation-du-dialogue-social-en-france> ;

⁵⁴ The Global Competitiveness Index Historical Dataset © 2005-2015 World Economic Forum ;

comme membres privilégiés des rapports entre employeurs et employés au sein d'une entreprise.



Source, <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2016/01/20/tresor-eco-n-160-30-ans-de-modernisation-du-dialogue-social-en-france>

De manière plus générale, on constate que l'élection professionnelle, cruciale depuis la réforme de 2008 pour déterminer le poids et la légitimité d'un syndicat, rencontre un succès très mitigé. Ainsi, **le taux de participation des salariés du privé lors des élections professionnelles de 2013 (cycle 2013-2016) était seulement de 42,8%, et était sensiblement supérieur dans le secteur public lors des élections de 2014 (52,8%) et 2018 (49,9%)⁵⁵.**

C. La dynamique d'inversion de la hiérarchie des normes, à l'œuvre depuis plusieurs années, facilite désormais la négociation et l'accord au niveau de l'entreprise

Au vu des mutations du marché du travail lors de la seconde moitié du XXème siècle, l'État a tenté d'assouplir le cadre des négociations entre partenaires sociaux et directions d'entreprise à travers une série de lois. Ainsi,

⁵⁵ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/stats-rapides/resultats-participation-elections-2018.pdf>

les ordonnances Mauroy⁵⁶, la Loi Delabarre⁵⁷, les Lois Fillon⁵⁸ et la Loi El Khomri⁵⁹ mais surtout les réflexions proposées au sein du rapport Combrexelle⁶⁰ ont encouragé depuis plus de trois décennies l'autonomie des partenaires sociaux et des directions d'entreprises afin de leur permettre d'aboutir à des résultats satisfaisants sans contraindre l'État à intervenir.

Guy Groux⁶¹ propose une grille de lecture de ces lois à travers 4 axes:

- ⊗ *L'essor des accords dérogatoires ou le reflux de l'ordre public social issu du passé :*
 - ⊗ *La loi Auroux (1982) ;*
 - ⊗ *Les lois Fillon (2004, 2008) ;*
 - ⊗ *La loi El Khomri sur l'autonomie des entreprises à propos du temps de travail (2016) ;*
 - ⊗ *Les ordonnances Macron (2017) ;*

- ⊗ *Le transfert des pouvoirs de l'administration aux partenaires sociaux :*
 - ⊗ *La loi Séguin sur la suppression de l'autorisation administrative de licenciements (1987) ;*

- ⊗ *L'impact de la négociation sur l'application ou la non-application du droit :*
 - ⊗ *Les lois Delebarre (1986) ;*

⁵⁶ Ordonnance n° 82-108 du 30 janvier 1982 relative aux contrats de solidarité des collectivités locales, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000521643> ;

⁵⁷ LOI n° 86-1 du 3 janvier 1986 relative au droit d'expression des salariés et portant modification du code du travail,

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000512202> ;

⁵⁸ LOI n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social,

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000613810&categorieLien=id>,

LOI n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail,

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019347122> ;

⁵⁹ LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels,

https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?sessionId=C949400E858012BB708DA24CDE7B2555.tplgfr27s_1?cidTexte=JORFTEXT000032983213&categorieLien=id ;

⁶⁰ Rapport sur la réforme de la représentativité patronale remis par Jean-Denis Combrexelle au Premier Ministre Manuel Valls le 9 septembre 2015,

[https://travail-](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_sur_la_reforme_de_la_representativite_patronale.pdf)

[emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_sur_la_reforme_de_la_representativite_patronale.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_sur_la_reforme_de_la_representativite_patronale.pdf) ;

⁶¹ Groux G., Noblecourt M., Simonpoli J., op. cit, Page 136 ;

- ⊗ *Les lois Robien (1996) sur l'aménagement et la réduction du temps de travail ;*
- ⊗ *Le poids de la négociation sur la production de nouvelles normes juridiques :*
 - ⊗ *Les lois Aubry (1998, 2000) ;*
 - ⊗ *La loi Larcher (2007).*

Parallèlement à cette tendance d'inversion de la hiérarchie des normes dans le cadre du dialogue social en entreprise impulsée par les différents gouvernements qui se sont succédés, on remarque une volonté des acteurs du dialogue social en entreprise à utiliser les moyens disponibles afin de trouver un accord et éviter un conflit social. En effet, selon le bilan de la négociation collective pour l'année 2017 présenté aux partenaires sociaux le 26 octobre 2018 par le Directeur général du Travail et président de la Commission nationale de la négociation collective Yves Struillou⁶², la France est un pays au sein duquel de très nombreux accords sont signés. Cela contraste avec l'image d'un pays où le climat social serait délétère.

Ainsi, **on compte en 2017 la signature de 16 accords et avenants interprofessionnels.** À l'échelle interprofessionnelle, le rapport rend compte de 16 textes signés au niveau national et infranational. **Le nombre d'accords de branche a connu quant à lui une croissance de 6% en 2017 par rapport à l'année précédente, avec 1094 accords signés.**

Au regard des différents sujets abordés au sein des accords, on remarque une hausse sur les thématiques liés aux salaires et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, traduisant une hausse respective de 12% et 25% par rapport à l'année précédente.

Pas moins de **38000 accords d'entreprises ont été signés entre les employeurs et les délégués syndicaux, représentants du personnel ou encore salariés mandatés.** Bien que très élevé, ce nombre est en légère baisse par rapport à 2016, année pendant laquelle 42200 accords ont été signés mais reste plus élevé que l'année 2015, comptabilisant 36000 accords d'entreprises. **On remarque donc une tendance à la hausse de la signature des accords d'entreprise en France ces dernières années et une pérennisation de cette forme de dialogue et de compromis entre partenaires syndicaux et employeurs à l'échelle de l'entreprise.**

⁶² https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bnc_2018-hd-web.pdf

Enfin, 765 accords de branche étendus ont été signés pour l'année 2017, les services de la Direction générale du travail ont par ailleurs enregistrés 887 demandes d'extension et 765 textes ont été étendus. Parmi ces textes, 50% d'accord avaient pour thème les salaires.

Ces chiffres mettent en lumière l'**aptitude des partenaires sociaux, des employeurs et des professionnels du dialogue social à se mobiliser au niveau local pour conclure des accords, ce qui contraste fortement avec le dialogue social à l'échelle nationale.**

Ordonnances « Macron » : une réforme du dialogue social visant à donner davantage de poids à l'accord d'entreprise

Le 29 mars 2018, après adoption de l'Assemblée Nationale et du Sénat ainsi qu'une décision du Conseil Constitutionnel⁶³ le Président de la République promulgue la Loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre les mesures pour le renforcement du dialogue social⁶⁴. Ces ordonnances, au nombre de six, s'inscrivent dans la continuité du plan d'action du gouvernement à transformer le dialogue social et accompagner les évolutions du marché du travail en accordant plus de liberté aux entreprises et partenaires sociaux dans le cadre de la négociation collective d'entreprise. Les réformes appliquées par le Président Emmanuel Macron peuvent se résumer en quatre thèmes : renforcement de l'accord d'entreprise, fusion des instances représentatives du personnel (IRP) avec la création du Comité Économique et Social (CES), modification de certains champs du contrat de travail et des procédures de licenciements et enfin l'articulation des négociations avec la création du compte professionnel de prévention et la suppression de l'obligation de négociation dans le cadre du contrat de génération.

➤ **Renforcement de l'accord d'entreprise**

- *Le renforcement de la primauté de l'accord d'entreprise au détriment des accords de branche*

Déjà introduit au sein de la Loi Travail du 8 août 2016⁶⁵, **le gouvernement accentue la primauté de l'accord d'entreprise au détriment de l'accord de branche au sein des ordonnances**. En effet, à la dérogation de thèmes spécifiques mentionnés dans l'article L 2253-1 du Code du Travail⁶⁶ (salaires minima hiérarchiques, classifications, garanties collectives complémentaires etc), la primauté de l'accord d'entreprise est acquise. Dès lors, l'amendement

63 Décision n° 2018-761 DC du 21 mars 2018,

<https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2018/2018761DC.htm>

64 LOI n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social,

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000036755446&dateTexte=20181107>

65 LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels,

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032983213&categorieLien=id>

66 Article L2253-1, Modifié par LOI n°2018-217 du 29 mars 2018 - art. 2,

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006901774>

de certains éléments issus du contrat de travail tels que la durée de travail ou encore la rémunération sont possibles. La volonté des ordonnances est de permettre aux entreprises de répondre aux fluctuations des ressources de l'entreprise et, in fine, de préserver l'emploi. L'accord d'entreprise pourrait permettre un licenciement du salarié en cas de refus des nouvelles dispositions prises par l'accord dans des termes n'engageant plus le licenciement pour motif économique.

Le principe de faveur, permettant l'impossibilité de la dégradation des conditions de travail des salariés par un nouvel accord qui primerait sur le contrat, est donc remis en question.

- *Les dispositions permettant la validité d'un accord d'entreprise*

Depuis le 1er mai 2018, n'est valide que l'accord d'entreprise ayant pu recueillir au minimum 50% des suffrages exprimés au premier tour des élections professionnels d'une ou de plusieurs organisations syndicales. Si un accord fait l'objet d'une réception comprenant entre 30 et 50% des suffrages exprimés, l'accord pourra être soumis à l'avis des salariés par voie référendaire. Enfin, les entreprises ne disposant de délégués syndicaux peuvent soumettre l'accord à 75% des salariés sur les sujets en vigueur à la négociation ou après consultation du comité économique et social et l'entreprise.

Aujourd'hui, avec l'impact des ordonnances « Macron », **c'est la compétitivité qui est le véritable enjeu du dialogue social, permettant aux accords d'entreprise de pouvoir primer sur les accords de branche, et aux syndicats de se placer comme des partenaires privilégiés de la compétitivité des entreprises.** En effet, il existe des impacts de cette compétitivité "sociale" permettant aux accords d'entreprises de se situer « *au niveau de la performance et de l'investissement productif, c'est à dire à l'échelle de la gestion et de la stratégie*⁶⁷ ».

*

On le voit donc bien : le dialogue social en France est marqué par de multiples faiblesses, qui tiennent à la fois à des raisons structurelles et historiques qu'à de facteurs plus récents (défiance généralisée à l'égard des

⁶⁷ Groux G., Noblecourt M., Simonpoli J., op. cit Page 163 ;

syndicats). L'identification de ces faiblesses était nécessaire dans cette première partie, si l'on veut comprendre le chemin qui nous reste encore à parcourir pour se rapprocher des modèles de dialogue social innovants et réussis tels qu'en Europe du Nord.

La seconde partie vise ainsi à présenter les caractéristiques communes qui ont pu être identifiées durant la mission d'étude dans quatre pays différents d'Europe du Nord : la Suède, le Danemark, l'Allemagne et les Pays-Bas, afin de montrer les différences notables d'approche en matière de négociation collective entre partenaires sociaux et plus largement de culture du dialogue social dans ces pays, comparativement au nôtre.

PARTIE 2 : LE DIALOGUE SOCIAL DANS LES PAYS D'EUROPE DU NORD : DES MODELES SOCIAUX VERTUEUX QUI PLACENT LES NÉGOCIATIONS ENTRE PARTENAIRES SOCIAUX AU CENTRE DE LEUR STRATÉGIE DE COMPÉTITIVITÉ

La culture d'un dialogue social riche, apaisé et constructif, avec des partenaires sociaux forts, autonomes et responsables, vecteurs de conflits sociaux rares et gages d'une économie performante, est une réalité dans les pays d'Europe du Nord. Evidemment, des différences existent entre les pays étudiés. Mais les caractéristiques principales restent les mêmes, à savoir un **dialogue social décentralisé, institutionnalisé avec les partenaires sociaux de longue date, une culture de la confiance, de la coopération et de la co-construction, et une tradition de respect de la « paix sociale »** une fois un accord collectif signé, qui limite fortement les risques de contestations sociales violentes.

Comme nous l'avons vu dans la première partie, la France est encore loin de ces modèles. **On aurait tort néanmoins de succomber au fatalisme, car même dans ces pays qui apparaissent aujourd'hui extrêmement vertueux en matière de dialogue social, l'édification de leurs modèles s'est faite à partir de crises majeures**, comme celle que nous connaissons aujourd'hui en France. La faiblesse de notre dialogue social n'est donc pas vouée à être inscrite indéfiniment dans le marbre. **L'exemple des pays d'Europe du Nord doit au contraire nous montrer qu'une autre voie en matière de dialogue social est possible, pour une compétitivité accrue de notre économie.**

1. La naissance d'un dialogue social riche et apaisé dans les pays d'Europe du Nord : une démarche co-construite et institutionnalisée dans la durée par les partenaires sociaux

A. Le dialogue social dans les pays d'Europe du Nord s'est imposé comme une solution pragmatique face à des situations de crise

Forts de leurs résultats économiques et de leur compétitivité élevée, les modèles sociaux de pays comme le Danemark, la Suède, les Pays-Bas ou même l'Allemagne jouissent d'une excellente réputation en Europe et au-delà, confirmée par des données telles que celles du classement de Davos déjà citées (cf *supra*). De tels atouts peuvent donc impressionner : on pourrait être tentés de voir dans la réussite de ces pays à forger un modèle social compétitif, et par extension, dans l'échec du nôtre, une fatalité à laquelle il serait désormais impossible de remédier.

Mais ce serait ignorer la réalité historique dont est issue la situation actuelle. **Les modèles qui sont proposés aujourd'hui en Europe du Nord ne sont pas seulement le fruit d'une quelconque prédisposition, mais d'efforts, de progrès, et d'innovations sociales. Comme la France, ces pays sont passés par des tensions et des crises, au terme desquelles ils ont su trouver des réponses pérennes en développant une véritable culture du dialogue social.**

Ainsi, en Allemagne, le poids de l'Histoire s'est fait ressentir, dès la Première guerre mondiale notamment. Les grèves de 1916 dans les usines métallurgiques de Berlin, suivies d'insurrections populaires opposées à la guerre, jusqu'à la grève générale du 28 janvier 1918, lancée à l'initiative de syndicalistes révolutionnaires et non des confédérations syndicales de l'époque.

Il faut donc attendre l'après-guerre pour voir s'instaurer péniblement en République Fédérale d'Allemagne un **modèle social stable**, qui mettra plusieurs années à se construire. Le lourd passé des luttes syndicales demeurant présent, l'idée d'un syndicalisme unique émerge, avec la création en 1949 d'une confédération majeure : le *Freier Deutscher Gewerkschaftsbund* (FDGB). Il devient l'unique confédération syndicale en 1956, et si ce mode de fonctionnement nouveau n'empêche pas les débats internes, **il permet**

toutefois d'encadrer et de limiter les conflits sociaux, mais aussi et surtout de mettre en place le pilier actuel du modèle social allemand : le principe de cogestion au sein de l'entreprise.

Ce dernier n'est aujourd'hui pas remis en question et est vu par beaucoup comme la **clef de voûte de l'équilibre entre patronat et salariat allemands** ; du côté syndical, la décentralisation est actée et le DGB doit composer avec des syndicats catégoriels (pilotes de ligne, médecins...) indépendants et une initiative forte laissée à l'ensemble des salariés de chaque entreprise en matière de dialogue social et notamment de droit de grève.

Le Danemark, réputé pour la qualité de son dialogue social, a également traversé des situations de conflits durs qui ont amené les partenaires sociaux à se tourner vers des négociations plus apaisées et constructives. Ainsi, en 1998, lors de la grève générale massive qui a touché tous les secteurs frappait le pays, et en 2012-2013, lors de l'échec des négociations entre l'Association des Régions danoises, employeur public dans le domaine de la santé, et les représentants des médecins généralistes. De cette « quasi-grève », ainsi que de celle de 1998, plusieurs leçons ont été tirées par les différents acteurs du marché du travail danois, à savoir tout d'abord que **le consensus, et non pas seulement le compromis, était nécessaire au bon fonctionnement de leur modèle social. Salariés, employeurs et syndicats firent tous le constat en 1998 du risque majeur pour la compétitivité des entreprises danoises à l'heure du marché mondial et européen, les entreprises étrangères se tournant alors vers des marchés plus stables.** Depuis cette grande grève, beaucoup de PME danoises en ont tiré des enseignements et craignent désormais ces conflits, car ils savent qu'ils perdent à terme des marchés ; mais c'est également le cas pour les syndicats, très soucieux de la compétitivité de l'économie.

L'exemple suédois fait également figure de cas d'école ; il démontre même que de la plus chaotique des crises sociales peut advenir un modèle stable et performant. Ainsi, malgré la naissance d'organisations syndicales et patronales dans la décennie 1890, **le début du vingtième siècle fut marqué en Suède par une multiplication des conflits sociaux** (comme ailleurs en Europe) : la méésentente entre patronat et salariat était non seulement immense, mais surtout libre de tout contrôle par des syndicats peinant à juguler les mouvements sociaux spontanés et erratiques. Le pays était alors frappé périodiquement par les grèves, qui tournaient rapidement à l'affrontement

violent lorsque le patronat (dans les entreprises d'export notamment) faisait appel à des briseurs de grève. **La crise connut son apogée en 1931 au cours de l'épisode dit des « coups de feu d'Adalen »**, du nom d'une vallée située au nord de la Suède : des suites d'un différend sur les salaires, que la direction d'une usine locale entendait baisser, les ouvriers se mirent en grève. Grève qui fut rompue par des briseurs de grève, provoquant à leur tour des émeutes parmi les travailleurs ; suite à quoi, les affrontements dégénérant dans la région, la police mais aussi l'armée venue en renfort durent intervenir et firent feu sur la foule, faisant 5 morts. **Le traumatisme eut également une influence sur les partenaires sociaux de l'époque, dépassés par la crise, de sorte à les réunir autour d'une table de négociations en 1938 à Saltsjöbaden (cf *infra*) afin de poser ensemble les bases du modèle social apaisé que l'on connaît en Suède aujourd'hui.**

Enfin, aux Pays-Bas, les progrès accomplis font eux aussi la démonstration que de la plus complexe des situations peut émerger un modèle novateur et performant. Dans les années 1980, le taux d'emploi national ne dépassait pas les 47,5% et les dépenses publiques atteignaient 60% du PIB⁶⁸. La situation était donc critique, d'où une reprise en main de celle-ci par les différents acteurs économiques du pays, à commencer par les partenaires sociaux : **c'est l'origine de l'accord de Wassenaar de 1982**. Si cet accord est de nos jours unanimement reconnu comme le moment-clé de la résurrection économique du pays, il aura pourtant suscité au moment de sa signature des mouvements sociaux sans précédent ; grèves, manifestations, et même rupture de la coalition gouvernementale de centre-gauche au pouvoir.

B. Les modèles sociaux d'Europe du Nord se fondent sur des accords fondateurs institutionnalisant la négociation collective et la pratique d'un dialogue social constructif

Aux Pays-Bas, l'accord de Waassenar de 1982 est venu résoudre la crise économique et sociale que traversait le pays en proie au syndrome hollandais. Pierre angulaire du modèle hollandais de dialogue social, cet accord prévoyait que les syndicats accepteraient une politique de modération salariale (fin de l'indexation des salaires sur l'inflation) en contrepartie d'une plus grande flexibilité du marché du travail (davantage de temps partiels,

⁶⁸ Presse nationale : Le Figaro, "*Il ne faut pas confondre Hollande et Pays-Bas*"[en ligne]

semaine de 36h, préretraites) en vue d'augmenter le taux d'emploi. Toutefois, aujourd'hui, tous les syndicats encensent l'accord. Le succès de celui-ci est également dû à la redéfinition du rôle de deux instances majeures de la négociation aux Pays-Bas : **la Fondation du Travail et le Conseil Economique et Social (SER)**

La Fondation du travail

Créée en 1945, est l'organe consultatif national (de droit privé) des organisations centrales d'employeurs et d'employés des Pays-Bas. Les organisations patronales et syndicales y sont représentées.

Les représentants des employeurs et des employés au sein de la Fondation du travail tentent de parvenir à des compromis et de formuler des recommandations sur une variété de sujets pour le bénéfice de leurs membres. Organe consultatif de ces organisations, encourage la consultation entre fédérations d'employeurs et d'employés et leur membres, fournit des informations et des conseils, assure des missions de consultation et émet des avis, sollicités ou non, au gouvernement et éventuellement à d'autres organisations. Au cours des premières années qui ont suivi 1945, la Fondation a joué un rôle central de conseil au gouvernement pour la préparation et l'élaboration de sa politique dans le domaine socio-économique ; la consultation sur l'évolution souhaitée des salaires et des prix a été de loin la partie la plus importante de ce processus. En raison des changements intervenus dans le système de formation des salaires et d'autres évolutions socio-économiques, les tâches de la Fondation se sont élargies et le nombre de sujets discutés a considérablement augmenté au fil du temps : régimes de retraite (complémentaire ou non), éducation et formation, recrutement et sélection du personnel, égalité de traitement et de rémunération, position (sur le marché du travail) de certains groupes de travailleurs, possibilité de combiner travail et responsabilités familiales, ou encore système de licenciement. *A contrario*, la mission de conseil au gouvernement sur des sujets spécifiques dans le domaine des relations professionnelles a perdu en importance. Elle reste toutefois rythmée par les consultations périodiques dites de printemps et d'automne sur les questions socio-économiques importantes.

Le Conseil économique et social néerlandais (SER)

Organisme de droit public à financement privé sous forme de structure tripartite, composée de trois collèges : 33 membres au total dont 11 pour le patronat, 11 pour les syndicats, et 11 experts nommés par le gouvernement (la Couronne). Il dispose de 120 collaborateurs et d'un budget annuel de 15 millions d'euros financé par les entreprises. Il peut être consulté sur tous les projets gouvernementaux dans le champ social ; en pratique, ce sont les projets d'importance majeure qui lui sont soumis. Il rend ainsi une dizaine d'avis par an, et dispose également d'une capacité d'auto-saisine, peu utilisée dans les faits. Il dispose d'un délai variable pour rendre ses avis : de l'ordre d'un an, parfois davantage (18 mois) pour des sujets particulièrement sensibles ; c'est le SER qui, le cas échéant, sollicite un délai supplémentaire, lequel est généralement accordé. Le gouvernement, dans cet intervalle de temps, s'interdit d'intervenir sur ce sujet. La durée de préparation des avis fait aujourd'hui discussion aux Pays-Bas : le temps politique y est comme partout plus bref qu'auparavant. Mais l'on s'accorde à dire que le temps passé à la préparation de l'avis est en règle générale regagné, pour faire comprendre et appliquer la réforme en question : il permet notamment aux organisations professionnelles de faire de la pédagogie auprès de leurs adhérents. Le SER parvient dans la plupart des cas (8 cas sur 10) à des avis unanimes ; différents observateurs ont insisté sur le fait que seuls les avis unanimes présentaient un poids politique suffisant pour pouvoir peser sur le gouvernement. Les personnalités rencontrées ont toutes estimé que le dernier mot revenait toujours au politique, les institutions sociales ne pouvant être supérieures aux institutions de la démocratie issues de l'élection. La mise en œuvre de ces avis ne constitue donc qu'une faculté : le gouvernement est libre de suivre ou non ces avis, de même que le Parlement est entièrement souverain pour voter la législation. Pour autant, la pratique donne une grande force à ces avis unanimes, de sorte que dans la quasi-totalité des cas (9 cas sur 10), ils sont mis en œuvre sans aucune modification.

En Suède, on trouve là aussi un accord fondateur entre partenaires sociaux, qui fait encore référence aujourd'hui et donc les principes sont toujours respectés : l'accord de Saltsjöbaden (1938). Cet accord esquissa une **procédure de négociation et un modèle de convention collective qui allaient se substituer au législateur et témoigner d'un refus catégorique des partenaires sociaux d'une quelconque intervention de l'Etat**, et résoudre par-là la période de crise sociale majeure des années 1930. En les acceptant comme règles du jeu, **les employeurs ont reçu une garantie de**

paix sociale aussi longtemps que les accords négociés seraient respectés, les syndicats s'engageant à éteindre eux-mêmes les grèves spontanées qui pourraient voir le jour. Le mouvement syndical est ainsi devenu un partenaire respecté que ni les employeurs, ni le gouvernement ne pouvaient désormais ignorer. Ce compromis, structurant encore aujourd'hui, fut complété par un modèle de co-gestion impliquant les partenaires sociaux dans la gestion de nombreuses institutions publiques liées au marché du travail. C'est ainsi que la notion de « groupe d'intérêt organisé » a pris une place prépondérante dans le vocabulaire politique suédois, et qu'ont pu se développer des innovations suédoises à l'image de la priorité des accords collectifs sur la législation (qu'ils soient plus favorables au salarié ou non) ou des comités d'établissement, organes de cogestion détaillés plus loin dans ce rapport. Enfin, c'est toujours selon ce même principe d'accord entre partenaires sociaux sans intervention de l'Etat que **l'Office national de médiation** a pu être créé, plus récemment, en 2000. Si un Tribunal du Travail existait déjà pour les contentieux, l'Office fut créé par le Ministère du Travail avec trois objectifs : assurer la médiation dans les litiges du travail, œuvrer pour un bon fonctionnement de la formation des salaires et gérer les statistiques salariales officielles de la Suède. Il désigne des médiateurs en cas de litige entre employeurs et organisations de salariés lors des négociations sur les salaires et les conditions générales d'emploi ; composé d'une équipe très restreinte de 10 personnes (il n'emploie pas directement les médiateurs, se contentant de les désigner), son intervention directe (qui pourrait être perçue comme étatique) reste donc très limitée et confinée aux cas les plus sensibles. A noter que si l'Office peut prendre une mesure « coercitive » de médiation (c'est-à-dire s'autosaisir et imposer un médiateur aux parties prenantes), il ne peut en revanche en aucun cas exiger la cessation d'un conflit social en cours.

Au Danemark, en dépit d'une histoire récente marquée par quelques conflits sociaux d'envergure (cf *supra*), le modèle de négociation et de consensus est fermement ancré dans la culture nationale depuis plus d'un siècle. Ainsi, **la création des différents syndicats et du mode de négociation collective proviennent d'un accord historique conclu en 1899 : le « compromis de septembre », ayant mené à l'adoption de la Grande Convention entre partenaires sociaux.** Cet accord instaura un principe fondamental d'interdépendance entre organisations patronales (*Dansk Arbejdsgiverforening*, DA, datant de 1896) et syndicales (*Landsorganisationen*, LO, 1898). Dès ses débuts, le modèle social danois a donc inscrit ce principe de coopération en son cœur : **l'accord prévoyait notamment des règles concernant la résolution des conflits, par conciliation ou arbitrage.** Bien

qu'amendée depuis, la Grande Convention est toujours en vigueur, et contient les obligations et droits fondamentaux du système danois : droit de s'organiser, droit à la lutte collective, ou encore clause de paix sociale (signifiant qu'à la signature d'un accord collectif, le droit de grève est suspendu jusqu'à l'expiration dudit accord ; cf *infra*). Des instances existent par ailleurs pour faciliter le processus de négociation institutionnalisé au Danemark, en tête desquelles le Conseil national de l'emploi, né en 2003 de la fusion de plusieurs instances préexistantes. Composé de 26 membres, avec des représentations des confédérations syndicales, de la confédération des employeurs, des régions et des municipalités, la présidence de ce conseil est revenue à l'ancien ministre des Affaires étrangères du gouvernement de l'époque, avec l'accord de tous les partenaires sociaux.

Enfin, **en Allemagne, le fondement historique du dialogue social est généralement établi à la signature de l'accord Stinnes-Legien du 15 novembre 1918.** Cet accord, conclu entre 21 associations patronales industrielles et commerciales, et 7 syndicats ouvriers, a permis une **reconnaissance des syndicats en tant que partenaires égaux du patronat pour la conclusion de conventions collectives** ; il a également instauré des comités de travailleurs dans les entreprises ayant plus de 50 salariés ainsi que la journée de 8 heures. Du point de vue des syndicats, **la signature de cet accord a formalisé leur reconnaissance de l'économie de la libre entreprise.**

C. Le dialogue social pratiqué par les pays d'Europe du Nord a prouvé, depuis plusieurs décennies, son rôle de moteur et de soutien à la compétitivité

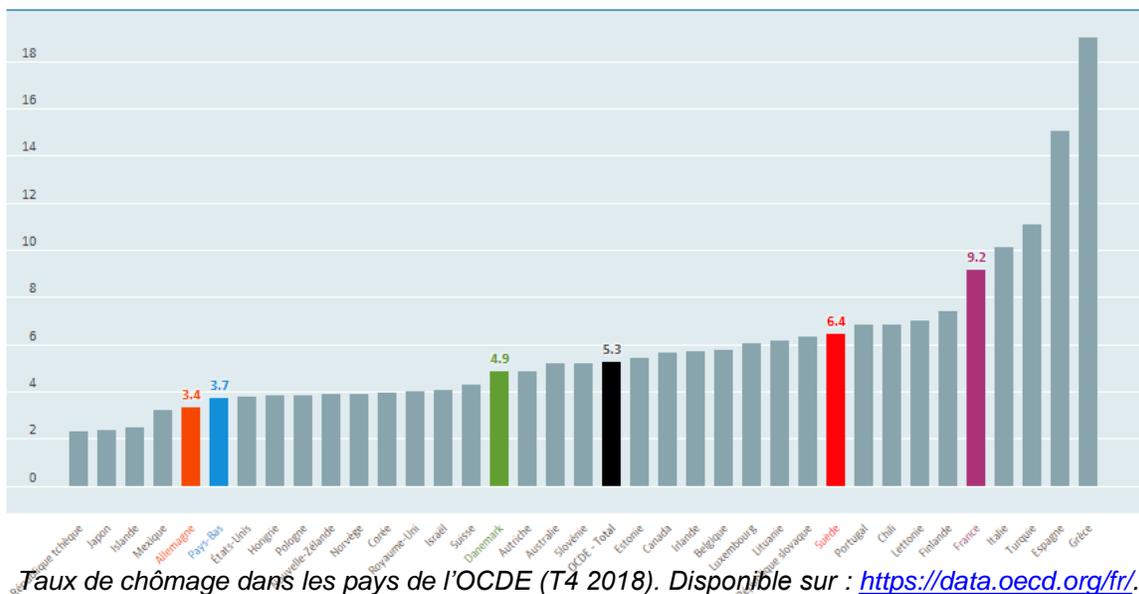
Rappelons tout d'abord le classement du rapport 2018-2019 sur la compétitivité mondiale du Forum de Davos, aux chiffres éloquentes : les Pays-Bas se positionnent à la 6e place sur 140 pour leur compétitivité globale et 3e pour la qualité de leurs relations sociales ; la Suède recule à la 9e position en termes de compétitivité globale (-2) et à la 10e place pour la qualité de ses relations sociales (-2) ; le Danemark monte à la 10e place pour sa compétitivité (+2) et se maintient à la 4e position pour la qualité de ses relations sociales (=). Enfin, l'Allemagne se classe à la 3e place pour sa compétitivité globale (+2) et en 19e position pour la qualité de ses relations sociales (+2)⁶⁹.

⁶⁹ SCHWAB, K., *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum. 2018

L'Allemagne demeure par ailleurs la 4^{ème} puissance économique mondiale devant l'Inde, le Royaume-Uni et la France ; une réussite économique indéniable qui, si elle dépend de multiples facteurs, doit beaucoup à son modèle social. C'est non seulement ce qui ressort des résultats observables, mais aussi de la perception des différents acteurs du marché du travail allemand. Ainsi, Dirk Baller (Ministère du Travail), rencontré à Berlin, l'affirme : **c'est grâce à son modèle de négociations sociales que l'Allemagne est parvenue à juguler les effets de la crise financière de 2008**, à commencer par la montée du chômage (taux de chômage de 3,4% seulement au quatrième trimestre 2018⁷⁰). Selon lui, les organisations syndicales et patronales ont misé sur le dialogue social et la flexibilité : les travailleurs ayant renoncé à des augmentations de salaire (modération salariale), jusqu'à 1,4 million de personnes purent être maintenues dans l'emploi. Les partenaires sociaux agissent donc dans le cadre de ce dialogue social pragmatique.

Et ce point de vue semble partagé par beaucoup, y compris des cadres dirigeants à l'image du Docteur André Emmermacher, Directeur des Ressources Humaines à Berlin de Siemens. **Selon lui, il existe un lien fondamental entre la performance économique et la qualité du dialogue social.**

Rappelons par ailleurs que si le taux de chômage allemand est exceptionnellement bas, ceux de Suède (6,6% de la population), du Danemark (4,9%) ou encore des Pays-Bas (3,7%) restent eux aussi peu élevés, surtout en comparaison du taux français à 9,2% au quatrième trimestre 2018.



⁷⁰ Données de l'OCDE, disponibles sur : <https://data.oecd.org/fr/>

Ainsi, au **Danemark**, la situation économique peut être considérée **comme bonne avec un taux d'emploi à 75,3%**⁷¹ (65,3% en France), *a fortiori* en prenant en considération le fait que le système social danois est l'un des plus protecteurs d'Europe, et que nombre d'individus touchent des prestations sociales (allocation chômage, aides sociales). Dans le cadre du système de flexisécurité (licenciement facilité contre assurances chômage élevées) propre au Danemark, les allocations chômage revêtent une importance particulière.

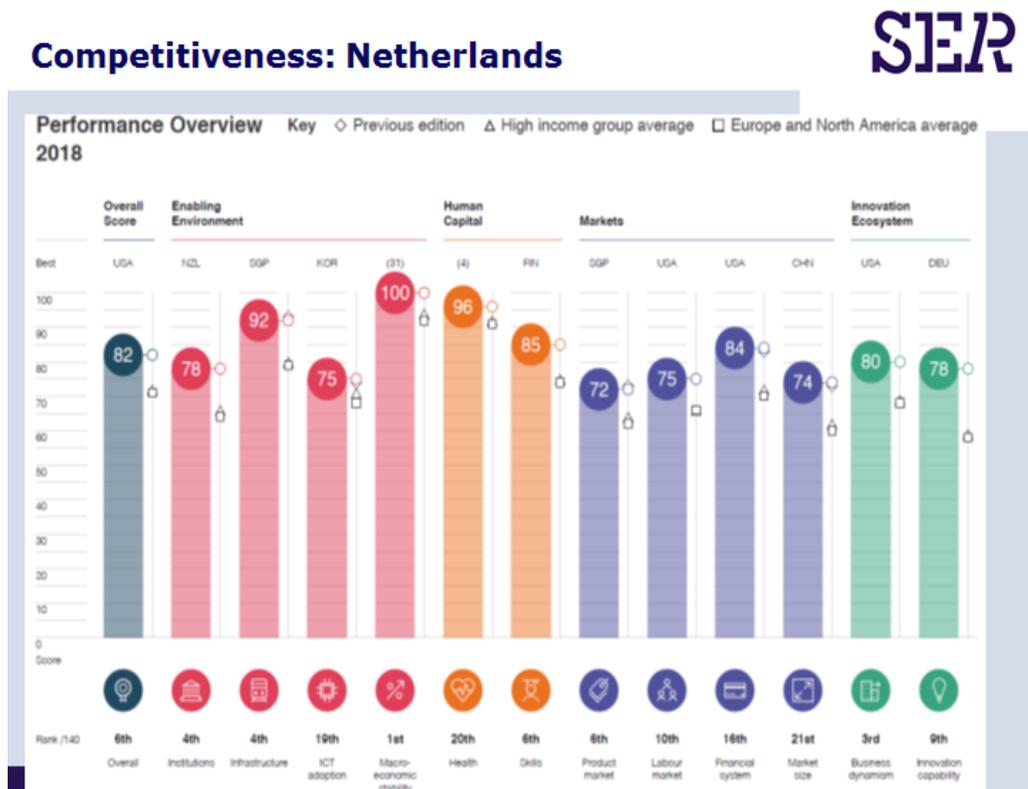
Par ailleurs, l'on voit là aussi que des acteurs variés se sentent également concernés par l'efficacité de leur modèle social en tant que levier de performance économique : Troels Blicher Danielsen, du ministère du Travail, affirme par exemple que **les syndicats et le patronat sont dotés de pouvoirs énormes, qui leur donnent une responsabilité certaine dans l'économie du pays et une intégration étroite avec le gouvernement et les députés, les faisant intervenir à un moment très précoce des projets de loi. Les syndicats font partie entièrement du système et sont associés à tous les niveaux.** Un point de vue partagé par Tine Asmussen, consultante senior au sein de la confédération syndicale *Akademikernes Centralorganisation* (AC), première confédération dans l'enseignement supérieur : selon elle, **ce sont les partenaires sociaux qui doivent, ensemble, se confronter aux défis du marché du travail (pas le gouvernement ni les parlementaires,** ajoute-t-elle). Selon elle, les partenaires sociaux échangent et discutent beaucoup, afin d'entretenir un lien de confiance et de proximité entre eux. Ce sentiment de responsabilité partagée et pleinement assumée envers la vie économique du pays, du point de vue même des premiers concernés, n'est pas sans lien avec la prospérité danoise.

Enfin, **aux Pays-Bas**, la confiance entre partenaires sociaux est également perçue comme essentielle à la réussite économique du pays : **on attend d'eux qu'ils fassent œuvre d'une concertation maximale.** Ainsi, Jannie Mooren (Fondation du Travail), explique que son pays est « avant tout un pays de concertation », où les grèves sont rares notamment du fait d'une réticence certaine de la population à leur égard. Selon elle, il est donc fondamental que les partenaires sociaux se consultent régulièrement et intensément : *« la rupture de confiance avec les syndicats n'est jamais une bonne chose ».*

⁷¹ Données de l'OCDE, disponibles sur : <https://data.oecd.org/fr/>.

Cette attente des institutions néerlandaises vis-à-vis des partenaires sociaux (preuve du rôle prééminent de ces derniers) se retrouve également dans les propos de Marko Bos, représentant l'autre instance nationale de négociation, le SER : selon lui, la qualité du dialogue social relève d'un processus constant à entretenir. Le dialogue social doit donc être tenu à tous les niveaux, au niveau des entreprises et au niveau sectoriel.

Et la compétitivité s'en ressent : M. Bos en veut pour preuve les chiffres suivants, issus du Rapport 2018/2019 sur la compétitivité mondiale (Forum de Davos)⁷².



⁷² SCHWAB, K., *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum. 2018

Competitiveness: France



Enfin, M. Bos a souligné l'importance du « **Mutual Gains Approach** » (approche gagnant-gagnant) : selon cette approche, **les partenaires sociaux ne se concentrent pas tant sur leurs points de vue que sur la prise en compte des intérêts de l'organisation opposée**. Il a également décrit le principe essentiel pour une **bonne négociation du BATNA** (« **Best Alternative To Negotiated Agreement** ») qui correspond à la **solution alternative la plus avantageuse que les parties peuvent trouver au cas où les négociations venaient à échouer**. Il faut donc selon lui des négociations dans lesquelles l'information est bien partagée pour savoir quelle est la meilleure solution ou la meilleure alternative pour trouver un accord.

En somme, les conditions du succès s'établissent selon lui en ces termes : « *On a besoin de partenaires sociaux indépendants, conscients de leur responsabilité, suffisamment forts pour donner des conseils, informés à temps, prêts à travailler ensemble de manière constructive, et capables de rechercher des solutions ensemble. Ils doivent être convaincus de l'avantage d'un dialogue social gagnant-gagnant. Il faut avoir une attitude ouverte pour sentir les signaux des autres acteurs. Le politique doit aussi être ouvert aux conseils, être sensibles aux signaux. **La culture est plus importante que la structure.** On*

se respecte l'un l'autre, on comprend les intérêts des autres. Il faut un environnement de confiance mutuelle, et investir dans les relations personnelles. Et cela ne se fait pas à court terme. »

On peut d'ailleurs noter, à ce sujet, les **apports concrets du dialogue social sur le bien-être au travail et sur les conditions de vie en Europe du Nord**. L'Allemagne est ainsi 4^{ème} au classement mondial du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) sur l'Indice de Développement Humain (IDH), le Danemark 5^{ème}, les Pays-Bas 7^{ème}, la Suède 14^{ème} (et la France, 21^{ème})⁷³.

De même, sur les indicateurs « non économiques », **l'indicateur général du bonheur du « World Happiness Report » de 2018 classe le Danemark 3^e, les Pays-Bas 6^e, la Suède 9^e et l'Allemagne 15^e, tandis que la France n'est classée que 23^e**. Un focus sur le **niveau de confiance dans la société** confirme cette avance des pays d'Europe du Nord, puisque **Danemark se classe à nouveau 3^e, la Suède 6^e, les Pays-Bas 12^e, l'Allemagne 16^e et la France 23^e**.

Mais au-delà de ces chiffres, ce sont des mesures concrètes et innovantes qui sont mises en place.

En Suède par exemple, notre interlocutrice au sein de l'Office suédois de l'environnement du travail, Barbro Köhler Krantz, nous a présenté cette structure de 600 agents dont une moitié d'inspecteurs du travail. Ceux-ci travaillent en étroite collaboration avec les partenaires sociaux, qu'ils rencontrent fréquemment, d'où l'instauration et la généralisation de longue date de pratiques pourtant récentes en France, comme le télétravail ou le sport au travail, qui aujourd'hui « ne font plus débat ».

Au Danemark, l'Agence pour l'environnement au travail qui nous a été présentée par Elsebeth Jarmbæk et Lars Bech est une institution gouvernementale, séparée du dialogue social sur les questions salariales, horaires, etc. Elle procède à environ 26 000 inspections par an dans les entreprises et les administrations, exprimant souvent des avis revenant à des injonctions d'améliorations de conditions de travail. Si les dispositions légales (ce qui exclut donc les questions déjà traitées par des conventions collectives) ne sont pas respectées, alors l'Agence peut infliger des amendes ; dans la

⁷³ JAHAN, Selim (dir). *Human Development Report 2016*. United Nations Development Programme. 2016

plupart des cas, elle se limite à des avertissements. Toutefois, les partenaires sociaux disposent eux aussi d'un droit de regard renforcé sur l'environnement de travail par le biais du Conseil de l'Environnement au travail, où ils siègent seuls ; ce conseil établit des priorités sur le sujet, et les adresse à l'Agence.

Par ailleurs, le Danemark est lui aussi pionnier en matière d'innovations au travail par rapport à la France : le télétravail, par exemple, ne fait pas l'objet d'une législation et dépend entièrement de la convention collective. On peut ainsi aller dans certains cas jusqu'à du télétravail complet, bien que la plupart des salariés, selon Mme Jarbaek, en fasse un usage limité pour ne pas se désocialiser. La souplesse horaire, pour finir, est également très instituée sur place, elle aussi dépendante des conventions collectives.

La première partie de notre étude démontre ainsi deux choses. Tout d'abord, **qu'un dialogue social levier de performance économique, de compétitivité mais aussi de progrès social est non seulement possible, mais même particulièrement efficace** : sa qualité constitue une source d'attractivité indéniable pour les marchés du travail d'Europe du Nord, qui bénéficient non seulement de cette bonne réputation, mais aussi et surtout d'une **culture de la concertation entre des partenaires sociaux responsables du fait de leur implication au cœur de la vie économique de leur pays**. Mais nous voyons également que **cet état de fait n'est pas advenu par chance ou par nature** : si performants soient-ils aujourd'hui, le Danemark, les Pays-Bas, la Suède ou encore l'Allemagne sont eux aussi passés par des évolutions, des innovations, voire parfois des crises. Ces moments difficiles ont permis tant l'émergence que l'enrichissement des modèles sociaux de ces pays. **La réussite ou l'échec d'un modèle social, y compris en France, ne relève donc pas de la fatalité ou de la prédisposition d'un peuple** : à l'aune des péripéties au dénouement heureux rencontrées par nos voisins d'Europe du Nord, il nous est permis de plaider pour un renouveau du dialogue social en France, inspiré par de nouvelles pratiques et de nouveaux modes de fonctionnement.

2. Le dialogue social dans les pays d'Europe du Nord: des pratiques originales qui se distinguent de la France par plusieurs aspects

Si la France se caractérise par un fort interventionnisme de l'Etat en matière de dialogue social (motivé, il est vrai, par des attentes fortes de la part de la

population et des partenaires sociaux en ce sens), la situation est toute autre, voire totalement opposée dans certains cas, au sein des pays d'Europe du Nord. Qu'ils soient danois, allemands, néerlandais ou suédois, la plupart de nos interlocuteurs ont ainsi pu insister sur **l'importance capitale d'une gestion du dialogue social la plus autonome et indépendante possible vis-à-vis de l'Etat et du politique, par les partenaires sociaux.**

A. Un processus de négociation collective conduit par des syndicats forts et autonomes, au niveau décentralisé, avec une intervention minimale de l'Etat

- a. Une inversion de la hiérarchie des normes extrêmement poussée visant à négocier au plus près des réalités de terrain, soit au niveau de la branche soit au niveau de l'entreprise

L'accord collectif est au cœur des processus de dialogue social des quatre pays étudiés. Si en France les accords collectifs couvrent 89% des actifs, un taux parmi les plus élevés d'Europe aux côtés de la Suède (90%), du Danemark (83%) ou des Pays-Bas (80%), la comparaison s'arrête là quant à la portée de ces accords sur la régulation du travail. Ainsi, dans ces 3 pays comme en Allemagne (où le taux de couverture n'est pourtant que de 49%), **la convention collective revêt une importance fondamentale y compris vis-à-vis de la loi**, bien que des nuances entre les modèles existent.

L'efficacité du dialogue social suédois, pour commencer, repose tant sur **la prédominance de l'accord collectif sur la loi, que sur une administration décentralisée et un esprit de coopération, de confiance et de consensus.** Ce qui implique donc **une autonomie forte des partenaires sociaux** : il n'existe **pas de disposition légale restreignant l'activité des organisations syndicales et patronales. Le rôle de la loi se limite à la détermination des droits fondamentaux des salariés** : lois relatives à l'emploi, à la codécision, aux heures de travail, à la sécurité au travail, aux congés ou encore à la discrimination. Mais, et c'est là la grande spécificité suédoise, **une grande partie de ces lois peut être infirmée au profit d'accords collectifs.**

Ces derniers portent aussi bien sur les conditions de travail que sur les salaires, et peuvent ainsi passer outre les normes légales, que l'accord soit considéré comme plus favorable au salarié ou non (exemple : allongement du temps de travail). De l'avis même des syndicats de salariés

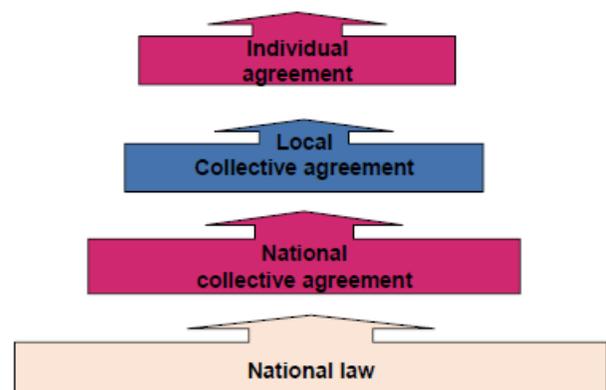
(confédérations TCO et SACO, rencontrées à Stockholm), les accords collectifs sont le meilleur des modes opératoires pour de nombreuses raisons :

- **Des bénéfices pour les salariés** : un partage équitable de la croissance, une sécurité du travail pendant la durée de l'accord, et une capacité d'influence à travers les négociations ;
- **Des bénéfices pour les employeurs** : une stabilité apportée par l'absence de grève, une flexibilité de gestion et l'absence d'interférences politiques.
- De **bonnes conditions de travail, régulées** ;
- Des **augmentations raisonnables de salaire** ;
- Un système qui a garanti jusqu'ici la **paix sociale** (le concept d'« Industrial peace » recouvrant cette notion en Suède) ;
- Un recours aux accords collectifs permettant de créer les conditions d'une **bonne coopération et d'une responsabilité mutuelle** ;
- **Une interférence très limitée de l'Etat.**

A noter que les employeurs préfèrent généralement des accords collectifs longs, contrairement aux employés qui préfèrent des accords d'un an pour renégocier leur salaire. La plupart des accords ont une durée d'un à trois ans, la période d'un an étant privilégiée en période de crise pour réajuster les salaires.

Les syndicats rencontrés précisent en outre que si la négociation des accords relève du rôle quasi-exclusif des partenaires sociaux, au-delà de la dimension nationale de certains de ces accords, **les confédérations délèguent bien souvent à leurs syndicats locaux la négociation de conventions collectives locales.** Enfin, les accords individuels conservent pour chaque salarié qui en bénéficie une valeur supérieure, comme le montre le graphique ci-contre (fourni par notre interlocuteur).

Sources of regulation



En termes de gouvernance des entreprises, il est à noter que la Suède est dotée de comités non pas d'entreprise, mais d'établissement, formés par unité géographique (une entreprise peut donc avoir plusieurs comités en son sein). Bien que ces derniers ne soient que consultatifs et informatifs, ils sont un relai important des salariés vis-à-vis de l'employeur mais aussi plus directement de la direction d'établissement.

C'est donc non seulement une prééminence de l'accord collectif sur la loi, mais aussi une forte décentralisation qui caractérisent le système suédois.

L'on retrouve cette décentralisation au Danemark, où l'accord collectif revêt également une grande importance bien que son application soit différente. De fait, **au Danemark, la loi demeure au-dessus des autres normes. Mais elle n'intervient dans le champ des relations sociales que très exceptionnellement** : ce sont les conventions collectives qui régissent de manière générale les conditions de travail. Ainsi, **les lois offrent surtout un cadre global pour les actifs qui ne sont pas encadrés par des accords collectifs**. Par exemple (fourni par notre interlocutrice du syndicat AC, Tine Asmussen), la loi danoise dispose qu'il y a 5 semaines de congés payés dans l'année, ce qui permet d'offrir un droit a minima pour tous les travailleurs du pays : un accord collectif peut définir que le nombre de semaines de congés payés sera de 6 semaines (comme c'est le cas dans le secteur public). Ainsi, la plupart des lois donnent des droits minimums, que les accords collectifs peuvent améliorer.

Mais le Danemark se caractérise par la décentralisation de ses politiques sur le travail, en particulier de ses politiques pour l'emploi, selon notre interlocuteur à l'Agence pour l'Emploi danoise, Kristian Bak. Ainsi, le système de recherche d'emploi est désormais très décentralisé, et les municipalités sont entièrement responsables des services aux demandeurs d'emploi. Les ministères et l'Agence pour l'Emploi conservent, bien sûr, un droit de regard et des outils de contrôle : la législation, les incitations économiques, les systèmes informatiques nationaux.

Si cette décentralisation est moins marquée aux Pays-Bas, on y retrouve cependant des accords collectifs tout aussi importants. Définis par une législation datant de 1927, les accords collectifs néerlandais concernent les conditions de travail et les salaires ; mais au-delà de ce premier cadre légal, **il n'existe aucune délimitation entre, d'une part, le champ de la loi et du règlement et, d'autre part, celui des accords collectifs. Les matières qui**

peuvent être régies par un accord collectif peuvent l'être par la loi, et inversement. Ainsi, une autre loi, celle de 1970 sur la fixation des salaires, précise que le ministre des Affaires sociales peut, à la demande des partenaires sociaux, prendre des dispositions valables pendant une durée déterminée - mais qui ne saurait excéder deux ans - réglant les mêmes questions qu'un accord collectif. Selon les cas, ces " quasi-accords collectifs " ont la même valeur juridique qu'un accord collectif simple ou étendu. En règle générale et dans la pratique, toutefois, la loi détermine des normes minimales, qui sont (de même qu'au Danemark) améliorées par les accords collectifs.

Les accords collectifs néerlandais sont établis au niveau de la branche ou de l'entreprise. Presque tous les accords de branche ont un champ d'application national. Un employeur est rarement lié à la fois par un accord de branche et par un accord d'entreprise. Les accords collectifs de branche ou d'entreprise constituent souvent l'aboutissement de négociations plus ou moins formelles menées par les principales confédérations au sein de la Fondation du travail.

Selon l'objet des accords, on distingue :

- les **accords " minimaux "**, c'est-à-dire les accords-cadres, qui permettent la négociation d'accords plus détaillés à un autre niveau, à condition que ces derniers ne soient pas défavorables aux salariés ;

- les **accords " standards "**, qui contiennent des précisions sur toutes les conditions de travail et qui déterminent tous les droits et devoirs des employeurs et des salariés.

La négociation au niveau de l'entreprise tend à se développer : l'employeur peut conclure des accords avec le comité d'entreprise, qui est élu par tous les salariés à l'issue d'élections libres. A la différence des comités suédois et danois (« comité de coopération » danois), **le comité d'entreprise néerlandais n'est pas uniquement consultatif et informatif. Bien qu'il le soit dans la plupart des cas, il dispose toutefois d'un pouvoir de codécision dans certaines questions relatives à l'organisation du travail, et dans la mesure où ces matières ne sont pas déjà traitées par un accord collectif ou par la réglementation d'un organisme public.** Il peut également signer des accords avec l'employeur en dehors de ces cas précis, mais ceux-ci

n'ont aucun pouvoir normatif (à l'exception notable du temps de travail, où la loi reconnaît explicitement les accords passés entre l'employeur et le comité).

Un modèle d'accord collectif en détail : les Pays-Bas

Objet :

Conditions de travail et salaires.

Signataires :

Les accords collectifs sont conclus entre, d'une part, un employeur à titre individuel ou une association d'employeurs et, d'autre part, un syndicat de salariés. La représentation des syndicats dans l'entreprise n'est pas organisée par la loi ; celle-ci n'exige aucun critère de représentativité, mais elle précise que les associations signataires doivent disposer de la personnalité morale et être habilitées, par leurs statuts, à conclure des accords collectifs.

Application :

Les accords collectifs ne lient que les employeurs signataires ou affiliés aux organisations signataires, alors que, sauf stipulation contraire, ils s'appliquent à tous les salariés, syndiqués ou non. Cependant, il convient d'établir une distinction entre les salariés syndiqués et les autres. Pour les premiers, directement couverts par l'accord, le contrat de travail doit impérativement respecter les dispositions de l'accord. En cas de contradiction, les termes de l'accord collectif se substituent automatiquement aux clauses du contrat et, si cette règle n'est pas respectée, le juge peut être saisi par les signataires du contrat ou par ceux de l'accord collectif. En revanche, lorsqu'un salarié est indirectement couvert par un accord, l'employeur est tenu d'en respecter les clauses pour ne pas enfreindre ses obligations à l'égard des syndicats signataires, mais le salarié ne peut pas se prévaloir de l'accord à moins que son contrat de travail n'y fasse référence. En cas de litige, seuls les syndicats signataires peuvent saisir le juge.

Durée :

Lorsque la durée de validité d'un accord n'est pas explicitement précisée, il est considéré comme s'imposant aux parties pendant un an. À défaut de dénonciation, il est automatiquement renouvelé pour des périodes d'un an. La durée maximale des accords collectifs ne peut pas dépasser cinq ans.

Intervention possible de l'Etat :

Après qu'ils ont été signés, les accords collectifs sont notifiés au ministre des Affaires sociales. Ce dernier peut, à la demande de l'un des signataires, prendre une décision d'extension de l'accord, qui devient alors obligatoire pour tous les employeurs de la branche. Une telle décision du ministre suppose que l'accord collectif s'applique déjà " *d'après lui à une large majorité*" des salariés du secteur d'activité, c'est-à-dire que les organisations patronales signataires soient suffisamment représentatives. En règle générale, si les organisations patronales signataires justifient que les salariés employés par leurs adhérents représentent 60 % des salariés du secteur, l'extension est accordée sans aucune difficulté. Entre 55 % et 60 %, le ministre fait procéder à des examens complémentaires et, en-dessous de 55 %, l'extension n'a pas lieu. Au moment de l'extension, le ministre peut exclure certaines entreprises et certaines clauses. L'extension par arrêté permet aux salariés non syndiqués de saisir le juge pour revendiquer les droits prévus par l'accord. La durée maximale de validité de l'arrêté d'extension est de deux ans. Les conflits relatifs à l'interprétation des accords collectifs sont tranchés par les tribunaux de droit commun sur saisine des signataires, mais ces derniers peuvent aussi s'adresser à des instances paritaires d'arbitrage.

Renouvellement :

De nombreux accords collectifs contiennent des clauses sur l'éventuel recours à une procédure transactionnelle (médiation, arbitrage...) dans l'hypothèse où une nouvelle convention ne pourrait être conclue à l'échéance de la précédente.

Clause de paix sociale :

Les accords collectifs contiennent souvent une clause de paix sociale, en vertu de laquelle les parties s'engagent à respecter ses dispositions pendant toute sa durée et à s'abstenir de toute action collective portant sur les matières réglées par l'accord (cf *infra*).

Le cas allemand, pour finir, est particulier : **l'autonomie des partenaires sociaux et la distance de l'Etat vis-à-vis du dialogue social sont garanties par un principe essentiel : la cogestion au sein de l'entreprise.**

Pour autant, les accords collectifs existent: ils fixent les salaires et les conditions de travail pour chaque branche, et sont signés par les syndicats dont seuls les adhérents sont théoriquement bénéficiaires par la suite (dans les faits cependant, l'application se fait à tous les salariés). En 2015 cependant, un salaire minimum a été fixé par la législation, une nouveauté qui n'empêche pas des accords collectifs fixant des salaires plus élevés, et ne remet pas en question la flexibilité issue du modèle allemand.

Mais il n'en demeure pas moins qu'au terme de « dialogue social », selon nos interlocuteurs, l'on préfère le terme allemand plus précis de « *Mitbestimmung* » (cogestion), une approche unique (bien que d'autres pays s'en soient inspirés) des relations d'entreprise qui passe par deux instances : le Conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*) et le Comité d'établissement (*Betriebsrat*).

Une gouvernance de l'entreprise unique en Europe : le principe de cogestion allemand

1) Le Conseil de Surveillance (Aufsichtsrat)

Le Conseil de Surveillance fait l'objet de régimes juridiques différents qui sont fonction du nombre de salariés et du secteur d'activité de l'entreprise. Jusqu'à 500 employés, il est facultatif ; au-delà, il devient obligatoire. Sa composition varie également :

- De 500 à 2 000 employés, 12 membres le composent, dont un tiers de représentants des employés (incluant 2 représentants syndicaux) pour deux tiers de représentants des actionnaires/associés.
- De 2 000 à 10 000 employés, 12 membres le composent également, mais les représentants des employés occupent la moitié des sièges (avec toujours 2 sièges réservés aux représentants syndicaux).
- Au-delà de 10 000 employés, 20 membres le composent, et trois sièges sont réservés aux représentants syndicaux parmi les représentants des

employés. Un siège doit être réservé à un représentant des cadres supérieurs de l'entreprise également.

Quelle que soit la composition du Conseil, sa présidence est assurée par un représentant des actionnaires et sa vice-présidence par un représentant des employés. En cas d'égalité lors d'un vote, le président (mais pas le vice-président) peut renouveler le vote en question : sa voix compte alors double, permettant d'éviter les blocages et de laisser aux actionnaires la capacité de trancher. Les membres salariés du Conseil de surveillance sont élus par l'ensemble des salariés au suffrage universel, à la date à laquelle sont désignés les autres membres du Conseil de surveillance nommés par l'assemblée générale des actionnaires/associés.

Le Conseil de surveillance est compétent pour contrôler la gestion de la société par ses mandataires sociaux (gérants ou directoire, selon le type d'entreprise). Il peut convoquer l'assemblée des actionnaires/associés, et pour les entreprises de plus de 2000 salariés, il nomme ou révoque directement les gérants/les membres du directoire. Son accord peut également être nécessaire dans certains cas prévus par le contrat de société et/ou les statuts. Ce dernier peut élargir les droits et compétences du Conseil de surveillance, mais en aucun cas les limiter par rapport au socle que constituent les dispositions de la loi sur les sociétés par actions. Le Conseil de surveillance représente judiciairement et extrajudiciairement la société envers les mandataires de celle-ci, et dispose de droits d'information et de communication étendus, bien que ses membres soient tenus à une obligation de discrétion et de confidentialité.

Enfin, le Conseil de surveillance nomme le directeur du personnel (*Arbeitsdirektor*), interlocuteur privilégié des salariés et des syndicats, dans les entreprises de plus de 2000 salariés.

Ainsi, le fait pour les salariés et leurs représentants de participer au contrôle de la gestion de la société, leur permet – selon le cas, dans la limite du tiers ou de la moitié des sièges – au-delà de l'information dont ils bénéficient, d'exercer de réelles prérogatives ; ils sont confrontés à des

informations stratégiques et à de véritables décisions d'avenir pour l'entreprise.

Un cas particulier faisant référence : le secteur sidérurgique et houiller

Depuis 1951 et la loi « *Montan-Mitbestimmungsgesetz* », l'industrie métallurgique et minière fait l'objet d'un régime spécifique de cogestion, où les droits des salariés à la cogestion sont renforcés. Ce modèle spécifique fait référence en Allemagne, mais aussi ailleurs en Europe.

La loi Montan s'applique aux entreprises relevant du secteur de l'industrie métallurgique et minière comportant plus de 1 000 salariés.

La composition du Conseil de surveillance est alors obligatoire et paritaire, avec 5 représentants des actionnaires/associés, et 5 représentants des employés (dont au moins 2 n'étant pas issus des syndicats) ; s'y ajoute un onzième siège occupé par un membre neutre, nommé par le Conseil de surveillance.

La loi Montan interdit par ailleurs la révocation du mandataire social (gérant ou directeur) dans le cas où les représentants des salariés au Conseil de surveillance s'y opposent. Enfin, les représentants salariés disposent d'un droit renforcé concernant la désignation et la révocation du directeur du personnel : il ne peut être nommé ou révoqué contre la majorité des membres représentants des salariés au sein du conseil de surveillance.

2) Le Comité d'établissement (le Betriebsrat)

Il s'agit de la seconde modalité de cogestion dans les entreprises allemandes, non moins importante. À la différence du comité d'entreprise ou du nouveau comité social et économique du droit français, **la constitution d'un comité d'établissement (*Betriebsrat*, parfois traduit « comité d'entreprise » en français) n'est pas rendue obligatoire par la loi** dans les entreprises allemandes. Elle relève du libre choix des salariés, et est possible dans toutes les sociétés comportant au moins cinq salariés disposant du droit de vote en comptant également les travailleurs intérimaires qui travaillent depuis plus de 3 mois dans l'entreprise, ce calcul devant être effectué non au sein de l'entreprise mais d'un *Betrieb*, unité organisationnelle (ou établissement). Une même entreprise peut ainsi être constituée de plusieurs unités organisationnelles.

Le *Betriebsrat* est constitué de 1 à 35 membres (uniquement représentants des salariés) voire plus, selon l'effectif salarié, élus pour 4 années. Les membres du *Betriebsrat* élus bénéficient d'une protection particulière en matière de licenciement, et sont dispensés par l'employeur de l'exercice de

leur travail sans aucune réfraction de salaire pendant le temps indispensable à l'exercice de leurs fonctions. Lesdites fonctions ne doivent pas être rémunérées ; les frais et coûts de réunion du *Betriebsrat* sont supportés par l'entreprise. Il élit au sein de ses membres un président et un suppléant. Convoqué par son président, le *Betriebsrat* statue à la majorité des voix exprimées par les présents, sauf majorité plus forte prévue par la loi.

Il est constitué un *GesamtBetriebsrat* au niveau de l'entreprise si plusieurs *Betriebsräte* existent en son sein, du fait de l'existence de plusieurs *Betriebe*.

Fonctions du *Betriebsrat* :

Pour son fonctionnement, le *Betriebsrat* n'est comparé au comité d'entreprise que pour identifier le type d'entité mais non pour son rôle et ses compétences, le *Betriebsrat* du droit allemand ayant beaucoup plus de droits à cogestion et d'influence sur les affaires de l'entreprise que le comité d'entreprise du droit français. En contrepois des décisions concernant l'organisation et la direction de l'entreprise qui reviennent aux représentants de l'actionnariat, la loi donne aux salariés un droit d'information et de consultation au travers du *Betriebsrat*.

Le *Betriebsrat* dispose de la personnalité morale. Il négocie et souscrit des engagements dans le cadre des droits et obligations qui lui sont accordés par la loi. Comme organe de représentation des intérêts des salariés dans l'entreprise, il peut en outre engager collectivement les salariés ou leur donner des droits dans le cadre d'accords d'entreprise conclus avec l'employeur. À titre liminaire mais essentiel, la loi énonce le principe de coopération constructive entre l'employeur et le *Betriebsrat* ; l'employeur et le *Betriebsrat* doivent se réunir au moins une fois par mois et discuter des questions qui (selon l'un ou l'autre) prêtent à controverse, avec la volonté sérieuse de trouver une solution commune.

Le *Betriebsrat* doit veiller notamment :

- au respect des règles applicables (lois, conventions collectives et accords d'entreprise) dans l'intérêt des salariés ;
- à la promotion et la protection de l'emploi dans l'entreprise ;
- à la promotion de l'égalité hommes – femmes ;
- à l'intégration des salariés étrangers ;

- et à celle des handicapés.

Il négocie avec l'employeur sur toutes les questions en relation avec la défense des intérêts des salariés, recueille les réclamations des salariés et intervient auprès de l'employeur afin que celui-ci y réponde. Les modalités d'une procédure de réclamation au sein de l'entreprise peuvent être définies par convention collective ou accord d'entreprise.

Le *Betriebsrat* dispose d'un droit général à être informé immédiatement et complètement pour lui permettre d'assurer ses fonctions, ainsi que d'un droit général d'initiative qui ne se réduit pas à attendre et commenter les propositions de l'employeur, mais lui permet de solliciter de l'employeur toute mesure qui relève du cadre de ses compétences et bénéficie à l'entreprise et aux salariés : l'employeur n'est pas tenu d'accéder à sa demande, mais il doit en prendre connaissance et lui donner une réponse. Le *Betriebsrat* dispose également dans certains domaines, d'un droit à être consulté en amont, la décision finale restant à l'employeur, notamment en matière d'organisation du travail, de planification du personnel, de formation professionnelle (ces droits à information ont d'ailleurs été élargis en 2017 aux travailleurs temporaires).

Mais au-delà de ces droits assurant l'association du *Betriebsrat* au processus de prise de décision, la loi allemande lui accorde également de véritables droits de cogestion dans certains domaines, en particulier celui des affaires sociales. Le droit à cogestion du *Betriebsrat* en matière sociale est une disposition légale impérative, ce qui signifie que **le *Betriebsrat* peut exiger de l'employeur qu'il renonce à des mesures unilatérales et entame des négociations pour conclure avec lui un accord d'entreprise**. Les compétences en question concernent les questions relatives à l'embauche, au regroupement, à la délocalisation, au licenciement.

Dans le cas de l'*Aufsichtsrat* comme du *Betriebsrat*, la gouvernance des entreprises allemandes est donc sans commune mesure avec celle des entreprises françaises, et reste unique même en Europe du Nord. **Ces deux instances d'entreprise assurent un dialogue social efficace à l'échelle de l'entreprise, où les salariés ne se contentent pas d'un droit de consultation et d'information, mais bien de cogestion. Cette collégialité et la participation des salariés à tous ces niveaux de l'entreprise sont un**

gage de paix sociale en Allemagne. Il n'en reste pas moins, cependant, que le caractère original de ces dispositions mais également leur singulière complexité – compte tenu de la diversité des régimes applicables – nécessite d'être bien conseillé, impliquant des spécialistes des ressources humaines. Il est intéressant de noter que parmi nos interlocuteurs, plusieurs ont insisté sur le rôle essentiel de cet outil de négociation interne dans la performance des entreprises, *a fortiori* en soulignant le rôle bien moindre des comités d'entreprise en France.

b. Des partenaires sociaux extrêmement autonomes, qui ne font intervenir l'Etat et le Parlement qu'en dernier recours

C'est donc en passant par l'échelle locale et en demeurant au plus près des préoccupations propres au salariat de chaque entreprise que les modèles sociaux d'Europe du Nord parviennent à l'efficacité qui est la leur. Mais cette mission d'étude a également démontré que (dans les faits comme dans les convictions de nos interlocuteurs) le succès du dialogue social au Danemark, en Suède, aux Pays-Bas ou encore en Allemagne est aussi dû à **une non-ingérence du politique et à une autonomie forte vis-à-vis des pouvoirs publics**. Plus encore, l'accession d'anciens leaders syndicaux au pouvoir politique (Willem Kok, Président de la FNV aux Pays-Bas puis Premier ministre de 1994 à 2002, ou même Stefan Löfven, actuel Premier ministre suédois, ancien président du syndicat sidérurgique *IF Metall*) illustre **une dynamique émise par les partenaires sociaux en direction des pouvoirs publics (et non l'inverse comme en France)**.

Plusieurs éléments communs aux quatre pays viennent déjà l'annoncer : la grève pour motifs politiques, par exemple, y est interdite de même qu'en France⁷⁴ mais avec une effectivité bien plus certaine ; au Danemark, il n'y a pas même d'interdiction légale mais la tradition seule fait que les grèves politiques sont d'une très grande rareté (selon Troels Blicher Danielsen, du Ministère du Travail, « dans les faits cela ne se produit jamais »).

Le cas danois est d'ailleurs instructif à plus d'un titre. Pour rappel (cf *supra*), la hiérarchie des normes place théoriquement la loi au-dessus des autres normes, avec cependant la possibilité pour les accords collectifs

⁷⁴ ORGANES D'INFORMATIONS AUPRÈS DU SERVICE PUBLIC, *Droit de grève d'un salarié du secteur privé*. Vérifié par la direction de l'information légale et administrative (Services du Premier ministre) le 17 mai 2018.

d'améliorer les minimums légaux instaurés, et une **intervention parcimonieuse de la législation dans la régulation du travail ; celle-ci n'a lieu qu'en « dernier recours », lorsque les partenaires sociaux échouent à s'entendre**. D'où une reconnaissance mutuelle entre organisations d'employeurs et organisations syndicales : tant DA (patronat) que LO (syndicat) pensent qu'il faut maintenir cette relation de confiance pour la régulation du marché du travail. Si elles ne parvenaient pas au consensus, c'est la loi qui prendrait la relève et risquerait d'aller contre leurs intérêts (des mots mêmes de Peter Waldorff, conseiller affaires européennes LO).

Ce système, qui donne aux partenaires sociaux un large pouvoir, s'explique aussi par le contexte politique danois : souvent, il est difficile de passer des accords au Parlement, car les gouvernements sont minoritaires. Les partenaires sociaux sont alors indispensables à la prise de décision. **Ainsi, si les syndicats et les organisations d'employeurs font valoir une cause commune auprès du gouvernement, dans la majeure partie des cas, un accord est rapidement trouvé avec lui.**

Enfin, concernant les liens entre mondes syndical et politique, il est de notoriété publique que LO (devenant en 2019 LO-FTF après une fusion inter-confédérations) a longtemps entretenu des liens avec le parti social-démocrate danois. Mais il est également reconnu (y compris par M. Waldorff pour LO) qu'aujourd'hui LO s'en est éloignée, devenant plus indépendante et plus crédible en tant que partenaire de l'actuel gouvernement libéral-conservateur.

Aux Pays-Bas, si les liens entre syndicats et politiques ne sont pas niés (« réels mais pas formels », selon Arend van Wijngaarden, représentant de la confédération CNV au Conseil Economique et Social), on retrouve cette même tendance : **le politique n'intervient pas dans le dialogue social mais vient au contraire solliciter ou tout du moins écouter les partenaires sociaux**. Ainsi, la Fondation du Travail, où le gouvernement n'est pas représenté, travaille en concertation avec le ministère des Affaires sociales et le conseille ; ses avis n'ont cependant aucun pouvoir contraignant. Rappelons à cette occasion que l'autre instance néerlandais, le Conseil Economique et Social, peut elle aussi émettre des avis au gouvernement et que lorsque ceux-ci sont unanimes (8 cas sur 10), ils sont suivis dans la quasi-totalité des cas (9 cas sur 10). Dans les rares cas où l'avis n'est pas suivi, il est d'usage que le gouvernement fasse une présentation détaillée de son projet devant le SER pour expliquer les raisons qui l'ont conduit à retenir une autre solution que celle

préconisée par l'institution. Par exemple, un avis unanime n'a pas été suivi : celui rendu sur la libre circulation des travailleurs des nouveaux Etats membres de l'Union européenne à compter du 1er mai 2006, le Parlement ayant eu une attitude plus restrictive que celle préconisée par le SER. **Découle donc de ce système une nécessaire confiance réciproque des partenaires sociaux ; leurs points de vue n'ont pas à être similaires et les divergences subsistent, mais pour peser face au politique, il y a plus à gagner à trouver un terrain d'accord et à le proposer aux pouvoirs publics qu'à afficher ces divergences.**

En Suède, l'on notera également une proximité de certaines confédérations syndicales vis-à-vis du monde politique, à commencer par la confédération LO (à ne pas confondre avec son homonyme danoise), restée proche des sociaux-démocrates suédois. Toutefois, selon nos interlocuteurs (issus tant des autres formations syndicales TCO et SACO que de l'Office national de Médiation), cette proximité politique est non seulement une exception dans le paysage syndical, mais surtout reste sans effet sur les négociations ; il n'existe, soit dit en passant, aucune disposition légale restreignant l'activité des organisations syndicales et patronales. En outre, le système suédois favorisant largement les accords collectifs de branche et d'entreprise par rapport aux lois, l'action et même l'influence du politique dans le dialogue social sont *de facto* très limitées.

Enfin, en Allemagne, le principe de la cogestion prévoit naturellement une coopération sur la base de la confiance en écartant les intérêts politiques : **l'inscription du dialogue social au cœur de l'entreprise fait passer les préoccupations nationales au second plan.** A l'échelle nationale, justement, le DGB, principale confédération syndicale (officiellement neutre, mais réputée proche du SPD), représente les intérêts de ses membres auprès du patronat mais aussi du gouvernement et des partis politiques. En revanche, ce sont ses syndicats membres qui négocient eux-mêmes les accords collectifs par branche. Cette répartition des rôles évite toute confusion entre politique et dialogue social.

L'on peut, pour finir, relever que **nos interlocuteurs suédois comme danois nous ont transmis une même inquiétude vis-à-vis de la législation européenne.** Ainsi, Sophie Thörne, représentant la SALAR (association des régions et comtés de Suède), signale que la directive européenne de 2003 fixant la durée légale du travail à 48h a été particulièrement difficile à appliquer ;

des craintes pour le modèle suédois d'accord collectif décentralisé que partagent tant les représentants du patronat que des syndicats ou des institutions que nous avons rencontrés. Il en va de même au Danemark, où à terme, un passage obligé par les lois sociales plutôt que par les accords collectifs pour appliquer la législation européenne inquiète et pourrait menacer (surtout selon le patronat) le modèle danois.

B. Des partenaires sociaux responsables et puissants, garants de la croissance et de la compétitivité du pays

Si la France est caractérisée par un taux de syndicalisation particulièrement faible (11%, le plus bas de l'Union Européenne) et un nombre de confédérations élevé (5 confédérations, 4 unions syndicales), le phénomène est souvent inverse en Europe du Nord, où les organisations syndicales, en nombre plus restreint, sont plus puissantes mais aussi plus responsables du fait non seulement de prérogatives renforcées mais aussi d'un dialogue social plus institutionnalisé.

a. Un nombre restreint d'organisations syndicales, gage d'une meilleure coopération entre partenaires sociaux

Les Pays-Bas et le Danemark détiennent le record, au sein de notre étude, du nombre le plus restreint d'organisations syndicales.

Les Pays-Bas comportent **deux grandes confédérations syndicales**, qui regroupent des travailleurs à la fois manuels et non manuels :

- **La FNV (Federatie Nederlandse Vakbeweging** – Confédération syndicale des Pays-Bas), **confédération majoritaire**. La FNV a été fondée en janvier 1982 à la suite de la fusion entre un syndicat catholique (NKV, fondé en 1909) et un syndicat de tradition socialiste (NVV, fondé en 1906). Avec 1,4 million d'adhérents (sur une population active de 7,97 millions), la FNV est la principale organisation syndicale néerlandaise avec environ 60% de l'effectif syndiqué aux Pays-Bas.
- **Le CNV (Christelijk Nationaal Vakverbond – Fédération nationale des syndicats chrétiens)** est la 2^e confédération syndicale des Pays-Bas, qui comporte 6 organisations affiliées et représente 360 000

adhérents. Le CNV a été fondé en 1909 à Arnhem pour représenter les travailleurs protestants et catholiques. A la suite de l'opposition de certains responsables religieux, le CNV est devenu une organisation se référant uniquement au protestantisme, de 1912 à la fin des années 1970. D'un point de vue idéologique, le CNV est modéré et opposé au concept de lutte des classes ; peu à peu, il s'est orienté vers une tradition de coopération avec les organisations d'employeurs, préférant systématiquement la coopération à l'appel à la grève.

En-dehors de ces confédérations, existent des syndicats de cadres (notamment le VCP, depuis 1974), des organisations patronales (dominées par la VNO-NCW, 90% de l'emploi privé aux Pays-Bas).

Au Danemark, depuis le 1^{er} janvier 2019 et la fusion des 2 premières confédérations nationales, il n'existe également plus que **2 confédérations syndicales, LO-FTF et AC**, au lieu des 3 confédérations précédentes :

- **LO** – *Landsorganisationen i Danmark*, la Confédération nationale du Travail du Danemark, 1,5 million d'adhérents, dont 49% de femmes. LO, créée en 1898 (soit 1 an avant le Compromis de septembre), est la plus ancienne des confédérations syndicales. Sur le plan politique, LO était auparavant très proche du parti social-démocrate, avec un soutien réciproque. Aujourd'hui, LO est néanmoins plus indépendante, ce qui lui permet d'être un partenaire crédible pour les gouvernements libéraux-conservateurs d'alternance et lui permet d'élargir la base de ses adhésions.

- **FTF** – *Fællesrådet for Danske Tjenestemand- og Funktionærorganisationer*, l'Union danoise des fonctionnaires et agents d'administration ou Confédération des professionnels au Danemark, deuxième organisation syndicale danoise regroupant les employés du secteur public (75%) et du secteur privé (25%). Fondée en 1952, elle comptait 450 000 membres et représentait une force particulièrement importante au Danemark compte tenu de la place du secteur public. Large part de syndicats représentant les travailleurs du secteur public, par exemple les fonctionnaires, les enseignants et les infirmiers, mais aussi des syndicats fédérant des travailleurs non manuels du privé, notamment dans le secteur bancaire et financier.

- **AC** – *Akademikernes Centralorganisation*, la Confédération danoise des associations professionnelles, regroupe près de 200 000 affiliés diplômés de l'enseignement supérieur, aussi bien dans le secteur public que privé.

LO-FTF est donc, de très loin, la plus grande confédération syndicale danoise. Elle compte aujourd'hui près de 2 millions d'adhérents (sur une population de près de 5,7 millions d'habitants). La plupart des membres de LO (hors FTF) sont des travailleurs qualifiés et non-qualifiés (employés, ouvriers...) avec un faible niveau d'éducation supérieure ; elle est composée de très peu de cadres. Sur les rapports que LO entretient avec le gouvernement, M. Waldorff, notre interlocuteur, a insisté sur le fait que la confédération devait être un partenaire « crédible et digne de confiance ». En ce sens, LO doit avoir les ressources nécessaires pour produire des analyses et pas seulement « agiter le drapeau rouge ». C'est la raison pour laquelle, selon lui, il est important que le syndicat touche des cotisations des salariés affiliés : chez LO, le tarif moyen de cotisations est de 400 à 500 couronnes danoises par mois (soit environ 60-70 euros). Cela peut sembler beaucoup, mais M. Waldorff a précisé qu'il existait d'autres syndicats qui prélevaient des cotisations encore plus importantes ; il a rappelé que ces cotisations étaient importantes dans la mesure où le syndicat finançait notamment les retraites et les compensations pendant les congés maternité.

M. Waldorff a également parlé de l'émergence des « syndicats jaunes », un défi actuel pour le monde syndical danois.

Les syndicats « jaunes » au Danemark

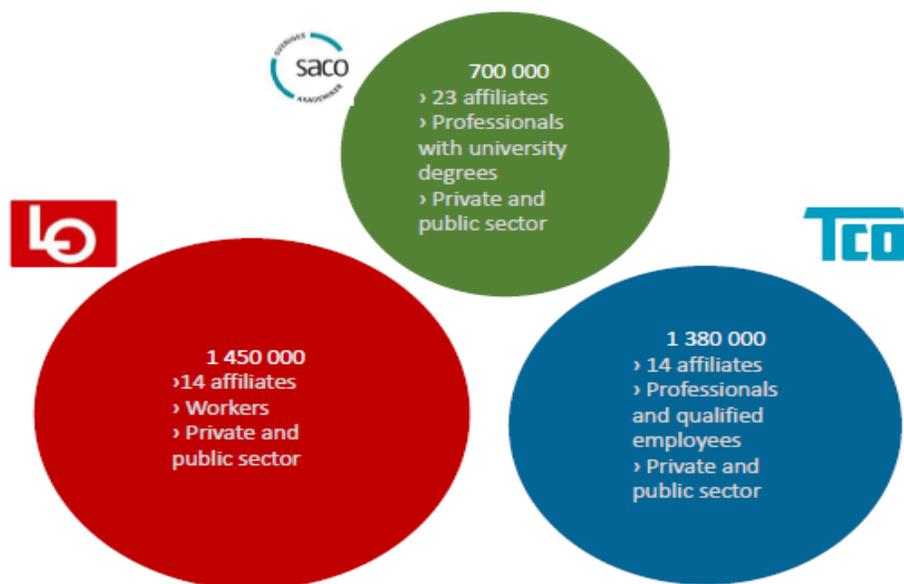
Au Danemark, un syndicat « jaune » (*gult fagforbund*) est une organisation de salariés de plusieurs secteurs professionnels qui ne dépend pas d'une organisation syndicale centrale. Les syndicats « jaunes » demandent des cotisations moins élevées que les syndicats traditionnels. A cause de ces cotisations plus faibles, ils sont une source de concurrence de plus en plus forte pour les syndicats traditionnels. Ces syndicats jaunes proposent néanmoins, si le salarié le souhaite, d'adhérer à une caisse d'assurance chômage, mais ils doivent généralement payer 1000 couronnes de plus. Par ailleurs, les syndicats « jaunes » ne peuvent négocier des accords collectifs avec les employeurs. Il existe plusieurs syndicats jaunes au Danemark : *Business Danmark*, *Danmarks Frie Fagforening*, *Det Faglige Hus*, *Frie Funktionærer*, *Kristelig Fagforening (KRIFA)*.

Enfin, les organisations patronales danoises sont elles aussi puissantes et en nombre restreint, regroupées essentiellement au sein de **Dansk Arbejdsgiverforening (DA)**, la **Confédération danoise des entreprises**. DA regroupe les employeurs du secteur privé pour l'industrie, les services et l'artisanat ; elle regroupe environ 40% des employeurs, qui emploient environ 60% des salariés. Créée en 1896 pour répondre à l'organisation du monde ouvrier, DA s'est organisée pour coordonner les négociations collectives menées par les différentes associations d'employeurs affiliées, car les membres de DA sont des fédérations d'employeurs et non des employeurs individuels. DA gère également des fonds destinés à soutenir les entreprises engagées dans des conflits collectifs, et réalise par ailleurs des statistiques sur l'emploi, ainsi que les statistiques officielles de salaires pour le pays.

Il existe d'autres organisations d'employeurs, dont l'Union des employeurs de l'agriculture (SALA) et l'Association danoise des employeurs du secteur financier (FA), tandis que dans le secteur public, les employeurs qui négocient les conventions collectives sont le ministère des Finances, qui est le représentant de l'Etat employeur et joue donc le rôle des confédérations du secteur privé, l'Association des collectivités municipales danoises (KL-LGDK) et l'Association des régions danoises (RTLN).

En Suède, trois organisations syndicales majeures sont présentes :

- **LO** – *Landsorganisationen i Sverige*, la Confédération syndicale en Suède, regroupe 14 syndicats, soit 1,3 million de membres,
- **TCO** – *Tjänstemännens centralorganisation*, l'Organisation centrale des fonctionnaires, représente 14 syndicats, soit un million de membres,
- **SACO** – *La Fédération syndicale des académiciens de Suède*, comprend 23 syndicats et fédérations de professionnels, soit près d'un demi-million de membres.



Il convient toutefois de noter que **ces organisations centrales délèguent très souvent la négociation d'accords collectifs aux syndicats locaux**, dans un esprit de décentralisation très marqué en Suède.

Du côté des employeurs, *Svenskt Näringsliv*, la Confédération des entreprises suédoises, représente une cinquantaine d'associations d'employeurs et d'associations interprofessionnelles dans le secteur privé, soit près de 60 000 entreprises membres et 1,7 million d'employés. Plus de 98% de ces entreprises ont moins de 250 employés. Il existe d'autres organisations et notamment l'Organisation d'employeurs de l'institution bancaire (BAO), Fastigo, l'Organisation des employeurs de l'immobilier, l'Association des employeurs KFO, et l'Alliance des employeurs. Dans le secteur public, les employeurs sont représentés par la SAGE (Swedish Association for Government Employers) et la SALAR (Association suédoise des municipalités et comtés).

Pour finir, la situation allemande est plus singulière : une confédération centrale et pour ainsi dire unique rassemble la majorité des syndicats. Le DGB, *Deutscher Gewerkschaftsbund* (Confédération allemande des syndicats), créé en 1949, rassemblait en 2017 près de 6 millions d'adhérents. Mais cette confédération syndicale rassemble huit autres syndicats sectoriels :

- ❖ **Ver.di (services) : 35,14%**
- ❖ **IG Metall (métallurgie) : 34,58%**
- ❖ **IG-BCE (mines, chimie, énergie) : 10,99%**
- ❖ IG-BAU (construction, agriculture, environnement) : 6,06%
- ❖ GEW (éducation et sciences) : 3,63%
- ❖ NGG (agro-alimentaire, hôtellerie) : 3,21%
- ❖ GdP (police) : 2,54%
- ❖ EVG (cheminots) : 3,85%

Or, les trois principaux syndicats du DGB (Ver.di, IG Metall et IG-BCE) représentent environ 80% du DGB et disposent de plus de ressources que le DGB lui-même. En outre, il n'existe presque aucune négociation nationale interprofessionnelle. Ce sont donc les syndicats membres du DGB qui négocient eux-mêmes leurs accords de branche.

Selon nos interlocuteurs au ministère du Travail et des Affaires sociales, **le fait d'avoir un syndicat unitaire tend à la responsabiliser. Au sein même du syndicat, une pression vers le consensus s'exerce**, afin de réunir les différentes ailes. « *Si dans votre propre structure, vous avez l'habitude de faire des compromis, cela sera d'autant plus facile avec les organisations patronales* », explique le Dr Thomas Bernhardi, chargé de mission Dialogue social au ministère.

Les syndicats n'ont pas d'exigence de représentativité : ils ne représentent que leurs membres. En outre, si la liberté syndicale est garantie, il n'existe pas de « *principe de participation des travailleurs* » à la détermination des conditions de travail dans la Constitution allemande.

b. Des taux de syndicalisation élevés dans les pays scandinaves, symboles de la confiance accordée aux syndicats et de leur rôle central dans la vie économique

Si les organisations syndicales d'Europe du Nord sont puissantes, c'est principalement parce qu'elles jouissent d'une forte reconnaissance de la part du patronat, du politique, et surtout des salariés et de la population. Les taux de syndicalisation, élevés pour la plupart, en sont un révélateur important mais pas exclusif.

Au Danemark, par exemple, le taux de syndicalisation est élevé, à 68% en 2017. Outre la responsabilité des syndicats, **d'autres éléments viennent plaider en faveur de la syndicalisation des salariés : l'assurance chômage, par exemple, n'est pas obligatoire.** En cela, elle constitue une source d'incitation, car si un salarié se syndique, il adhère automatiquement à une convention collective, et donc cotise à une caisse. Si l'on n'adhère pas à un syndicat (et donc pas à une caisse d'assurance chômage), le système de sécurité sociale permet toutefois une allocation minimale de 800 euros par mois.

Le même succès est rencontré en Suède, avec un taux de syndicalisation à 70%. De même qu'au Danemark, **les syndicats comme les organisations patronales tirent une grande légitimité non pas d'une quelconque reconnaissance étatique, ni même de leurs résultats aux élections professionnelles, mais du nombre de leurs adhérents (dont ils tirent aussi leurs financements).** En Suède également, de nombreux avantages incitent à la syndicalisation : soutien pour retrouver un emploi (*job transition*, en amont du service public de l'emploi qui prend le relais pour 20% des cas quand un travail n'a pas été retrouvé), assurance chômage (au-delà du minimum légal) et accompagnement à la carrière, en plus bien entendu de la perspective d'une participation accrue à la vie de l'entreprise.

Aux Pays-Bas et en Allemagne, les taux de syndicalisation sont plus faibles, à respectivement 20% et 18% environ (ce qui reste dans une moyenne correcte vis-à-vis de l'UE ou de l'OCDE, et supérieur au score français).

Aux Pays-Bas, toutefois, le fait que les syndicats baissent en termes de nombre d'adhérents n'est pas réellement un problème pour les accords sociaux, car 80% des employés sont couverts par des accords collectifs, selon Marko Bos (Conseil Economique et Social). **Ce qui importe reste donc la représentativité des syndicats, ainsi que leur image** ; les employés, selon M. Bos, respectent le rôle des syndicats, mais beaucoup n'adhèrent pas. Il n'y a, en outre, pas d'avantage significatif à être membre d'un syndicat, les accords collectifs s'appliquant à tous. **L'important n'est donc pas tant le nombre d'adhérents réel que l'adhésion morale à l'importance des syndicats dans le dialogue social.** En revanche, M. Bos a convenu que la baisse du taux d'adhésion représentait un problème dans la mesure où les syndicats percevaient moins de contributions financières. Mais du point de vue de

l'influence dans un secteur, le taux d'adhésion ne change rien ; certains secteurs comme la construction ont, par ailleurs, des taux de syndicalisation de près de 70%.

De même, en Allemagne, nos interlocuteurs au sein de *GesamtMetall* (organisation patronale dans le secteur métallurgique) nous ont livré une explication similaire, prenant eux-mêmes l'exemple suédois où les partenaires sociaux gèrent des assurances chômage, conditionnant donc leur obtention à l'adhésion. En Allemagne, en l'absence de cette condition, le taux de syndicalisation est plus bas, bien qu'il avoisine les 80% dans certains secteurs (l'acier notamment). Par ailleurs, **le rôle prépondérant du comité d'entreprise, dont les membres ne sont pas forcément issus d'un syndicat, tend à minimiser le nombre d'adhésions**. Pour autant, le syndicat demeure une composante forte de la vie de l'entreprise, de l'avis des syndicats eux-mêmes, mais aussi et surtout du patronat, soucieux d'avoir des interlocuteurs fiables, organisés, et représentatifs.

Un point commun aux quatre pays étudiés, cependant, se trouve dans une **tendance à la baisse observée dans le taux de syndicalisation (surtout chez les jeunes)**. Rapporté aux éléments susmentionnés, l'impact de cette baisse peut être relativisé, la légitimité des syndicats provenant de plusieurs facteurs selon eux ; toutefois, il n'en demeure pas moins qu'elle inquiète non seulement les organisations syndicales, mais aussi patronales, ainsi que les institutions publiques, tous étant conscients de l'importance de syndicats puissants, responsables, et surtout représentatifs pour maintenir un dialogue social équilibré et efficace. C'est bien grâce à de telles structures syndicales à la double légitimité (reconnaissance des partenaires sociaux et adhésion de la base) que la « paix sociale », essentielle au sein des modèles d'Europe du Nord, se maintient au profit d'une compétitivité accrue.

C. Des conflits sociaux extrêmement rares, gages d'une économie performante

a. Un droit de grève très régulé, garant de conflits sociaux rares

Bénéficiant d'un cadre juridique à l'instar de la France, le droit de grève connaît cependant de larges nuances en Europe du Nord, tant au niveau de l'étendue légale de son application que de son utilisation dans la pratique. De

manière générale, le droit de grève est beaucoup moins utilisé dans ces pays qu'en France.

D'abord, du fait d'une régulation stricte. Par exemple, **en Suède, le temps de la grève fait l'objet d'une délimitation précise : elle n'est autorisée qu'à l'expiration d'un accord collectif.** Et les résultats s'en ressentent : tous secteurs confondus, il y a peu et de moins en moins de conflits sociaux. Ainsi, de 300 conflits sociaux par an dans les années 1970 à 200 par an dans les années 80, on passe de 100 par an dans les années 2000 à une trentaine depuis 2010. **En 2017, il n'y a eu que 3 conflits sociaux en Suède.**

Les raisons identifiées par nos interlocuteurs du ministère du Travail suédois sont d'une part la pratique de la négociation fondée sur le dialogue permanent, la coopération et la recherche du consensus, et d'autre part des accords collectifs d'une durée plus longue couplés à cet encadrement du droit de grève.

Si le Danemark a pu connaître dans le passé une réputation de pays « gréviculteur » comparable à la France, il dispose aujourd'hui, lui aussi, d'un solide encadrement du droit de grève. Tout d'abord parce que **les accords collectifs sont négociés et signés selon un calendrier précis établi à l'avance ; ledit calendrier instaure une longue période de négociation d'environ 6 mois entre partenaires sociaux.** Or, comme l'explique Tine Asmussen (confédération AC), il y a au Danemark une **obligation fondamentale de négocier entre partenaires sociaux avant de déclencher une menace de grève ;** dans la majeure partie des cas, **la menace de grève est suffisamment dissuasive et permet de continuer les négociations.** En cela, les grèves, notamment dans la fonction publique, sont extrêmement rares. **Et les contrevenants à cet encadrement, approuvé par les syndicats, encourent pour leur part plusieurs types de sanctions,** selon Martin Steen Kabongo (DA, patronat) : lorsque des salariés se lancent dans une grève illégale pendant plus d'un jour de travail, alors ils sont pénalisés d'une amende de 8 euros par heure de grève jusqu'à ce qu'ils reviennent sur leur lieu de travail. Mais ces grèves illégales peuvent également se terminer par ce qui s'appelle la « lettre du samedi », qui dit que si le salarié ne reprend pas le travail le lundi suivant, il peut considérer comme ayant perdu son emploi. Par ailleurs, l'employeur, en cas de grève illégale, peut même exiger du salarié qu'il fasse des heures supplémentaires non payées pour compenser le travail non

fait. Ces règles ont été édictées en 2007, époque de grèves dans le secteur de la boucherie. Depuis la fixation de ces nouvelles règles, explique M. Steen Kabongo, le nombre de grèves illégales a substantiellement chuté depuis 2007.

Aux Pays-Bas et en Allemagne, une autre spécificité (en plus de l'obligation de paix sociale pendant la durée de l'accord collectif) incite à un usage modéré de la grève : **chaque jour de grève effectué par le salarié lui vaut une indemnisation par son syndicat**. D'où l'existence de grèves sur une demi-journée et la préférence de la manifestation les week-ends (surtout aux Pays-Bas), mais aussi et surtout la limitation effective de l'usage de la grève. **Les grèves n'étant pas déclenchées par un syndicat partie prenante d'un accord collectif, quant à elles, sont tout simplement illégales ; lorsqu'un syndicat est impliqué dans une grève illégale, en Allemagne, c'est lui (et non les salariés grévistes) qui sera traduit en justice**. A noter que la médiation est dans les deux pays fortement valorisée, et que la plupart des accords collectifs néerlandais comportent non seulement une clause de paix sociale, mais aussi une clause de médiation prévoyant une nomination de médiateur et un arbitrage, justement pour éviter le recours à la grève. Les moyennes annuelles allemande et néerlandaise s'en ressentent : 16 jours pour la première, 8 pour la seconde, de grève par an sur la dernière décennie (selon nos interlocuteurs des ministères du Travail et des Affaires sociales concernés), contre 117 en France.

Concernant la grève au sein de la fonction publique, enfin, il convient de noter quelques différences de plus. En Europe du Nord, elle est globalement plus encadrée qu'en France : ainsi, **elle est interdite aux fonctionnaires allemands (mais pas aux contractuels à durée indéterminée, très nombreux au sein de la fonction publique), ainsi qu'à certains personnels nécessaires à la puissance publique en Suède** (mais la police, par exemple, dispose du droit de grève). Des limites existent aussi dans la fonction publique danoise, tandis que les Pays-Bas ont de leur côté grandement simplifié leur système, puisque le statut de la fonction publique a tout simplement été supprimé (entrée en vigueur en 2020). Les fonctionnaires avaient auparavant un droit de grève limité ; leur retour au statut de salariés traditionnels sera, selon l'IPO (association des provinces, ou régions, néerlandaises) une possibilité de moderniser les relations de travail ; les fonctionnaires y gagneront donc le droit de grève.

b. Les accords collectifs et l'obligation de "paix sociale": une notion fondamentale dans les pays d'Europe du Nord

Si la régulation du droit de grève fait partie intégrante du succès du modèle social d'Europe du Nord, elle n'est évidemment pas suffisante, et s'inscrit dans un schéma plus large de refus du conflit comme langage du dialogue social par des syndicats réformistes et par la population. La paix sociale doit ainsi être préservée, vitale pour la prospérité de l'entreprise et du pays.

Ainsi, au Danemark par exemple, M. Danielsen (ministère du Travail) a insisté sur le fait qu'il existait un **devoir de maintenir la paix sociale, au-delà de la contrainte déjà imposée par les accords collectifs. Les syndicats et le patronat savent, selon lui, que s'ils ne respectent pas cette autodiscipline, leur pouvoir sera érodé dans le temps.** Mme Asmussen (AC) a elle aussi insisté sur cette obligation de paix sociale dès lors qu'un accord collectif était en vigueur ; « les délégués sont obligés de maintenir la paix sociale ». **Ainsi, si les employés veulent faire la grève, c'est le rôle du délégué de leur interdire tant que l'accord collectif est en vigueur.** Le droit de grève, dans ce contexte, est un outil de dissuasion pour faire pression, mais est très rarement enclenché. Le patronat, symétriquement, a le droit de faire un *lock-out* (fermeture de l'entreprise, non-rémunération des salariés, y compris non-grévistes. Forme de « grève patronale » interdite en France) si aucun accord n'est trouvé. Dans les faits, le recours à l'une ou à l'autre de ces techniques est considéré comme extrême, et évité autant que faire se peut jusqu'à conclusion d'un accord.

Aux Pays-Bas, où la grève est historiquement rarissime (« *le pays où il y a le moins de grèves au monde* », selon Jannie Mooren, secrétaire générale de la Fondation du Travail), **la réticence à employer ce mode d'expression collective est présente à tous les échelons.**

En Suède, c'est même le rôle des syndicats que de veiller à la paix sociale depuis les accords de Saltsjöbaden de 1938, éteignant eux-mêmes les grèves spontanées dès lors que les accords entre partenaires sociaux sont respectés. En cas de litige, ce dernier se règle d'abord par la négociation, la principale responsabilité des acteurs sur le marché du travail étant de maintenir la paix sociale.

Enfin, en Allemagne, l'attente d'un dialogue social efficace n'est pas seulement ancrée dans la tradition, mais même dans la loi : « *La loi allemande oblige les partenaires sociaux à trouver une solution. La loi exige cette cogestion. Donc il faut toujours trouver une solution, et c'est cette obligation de résultats que la France n'a pas* » (Dr André Emmermacher, DRH de Siemens). Si l'auteur de cette citation souligne par ailleurs que les syndicats allemands ont parfois aussi l'idée, comme en France, de lutte sociale, la différence est qu'il existe alors ce niveau intermédiaire que représentent les comités d'entreprise, qui permet de juguler et réguler les syndicats dans leurs velléités ; car ces derniers n'ont pas d'autre souci que la prospérité et le bien-être de l'entreprise et de ses salariés.

La paix sociale telle qu'envisagée en Europe du Nord constitue donc davantage qu'une clause d'accord collectif, ou même qu'un simple concept. Il s'agit du fondement d'une certaine culture du dialogue social, portée notamment par des syndicats puissants que leur pouvoir pousse à la responsabilité et au réformisme.

3. Tableau synthétique des caractéristiques du dialogue social dans les pays d'Europe du Nord (voir ci-après)

	Suède	Danemark	Pays-Bas	Allemagne	France
Nombre de confédérations syndicales	3 confédérations : Confédération syndicale (LO), Organisation centrale des fonctionnaires (TCO), et Fédération nationale des travailleurs intellectuels de Suède (SACO)	2 confédérations : Confédération nationale du Travail – Confédération des professionnels (LO-FTF), issue d'une fusion au 1 ^{er} janvier 2019, et Confédération danoise des associations professionnelles (AC), Des « syndicats jaunes » se développent, indépendants et avec des cotisations moindres.	3 confédérations : Confédération syndicale des Pays-Bas (FNV), Fédération nationale des syndicats chrétiens (CNV) et Fédération syndicale des professionnels (VCP)	1 confédération quasi-unique qui regroupe 8 syndicats : la Confédération allemande des syndicats (DGB).	5 organisations représentatives : CFDT, CGT, GGT-FO, CFE-CGC, CFTC Autres organisations syndicales : UNSA, FSU, Union syndicale Solidaires, etc.
Taux de syndicalisation	70%	68%	20%	18%	11%
Accord fondateur	Accord de Salsjöbaden (1938)	Grande Convention (1899)	Accord de Wassenaar (1982)	Accord Sinnes-Legien (1918)	Aucun
Hierarchie des normes et rôle de la loi	La loi fixe une norme minimale, que les accords collectifs peuvent infirmer.	La loi fixe une norme minimale, que les accords collectifs peuvent améliorer. La loi peut réguler le marché du travail quand les partenaires sociaux y échouent.	La loi fixe une norme minimale, que les accords collectifs peuvent améliorer.	La loi définit les régimes de cogestion et leurs instances. Elle fixe une norme minimale, que les accords collectifs peuvent infirmer.	La loi fixe une norme minimale, que les accords collectifs peuvent améliorer.
Temps de travail par semaine Legislation européenne : maximum 48h.	Maximum légal : 40h. Les accords collectifs peuvent ignorer cette limite.	Maximum légal : 37h. Les accords collectifs peuvent ignorer cette limite.	Maximum légal : 48h. Les accords collectifs peuvent diminuer cette limite. En moyenne : 36 à 40h.	Maximum légal : 42h. Les accords collectifs peuvent diminuer cette durée. En moyenne : 38h	Seuil légal : 35h. Au-delà, les heures effectuées sont des heures supplémentaires.
Niveau privilégié pour la négociation collective	Principalement le niveau sectoriel, avec une grande marge de manœuvre accordée au niveau de l'entreprise	Principalement le niveau sectoriel, avec négociations complémentaires de plus en plus fréquentes au niveau de l'entreprise	Principalement le niveau sectoriel, même si les grandes entreprises négocient souvent leurs propres accords. Par ailleurs, les négociateurs suivent généralement les recommandations nationales, émises par la Fondation du Travail et le Conseil économique et social	Principalement le niveau sectoriel, avec par ailleurs une large participation des salariés dans les comités d'entreprise selon le principe de cogestion.	Au niveau national, au niveau sectoriel, et au niveau de l'entreprise selon des règles bien définies selon chaque niveau
Etendue des accords collectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Concernent les salaires et les conditions de travail. - Accords de branche - Application à tous les employés - 90% des actifs couverts par 	<ul style="list-style-type: none"> - Concernent les salaires et les conditions de travail. - Accords-cadres de branche puis d'entreprise. - Application à tous les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concernent les salaires et les conditions de travail. - Accords de branche ou d'entreprise. Une entreprise ne peut pas déroger à un accord de branche. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concernent les salaires et les conditions de travail. - Accords de branches. - Application uniquement aux employés syndiqués, mais dans les faits à tous les 	<ul style="list-style-type: none"> - Concernent les conditions de travail. - Accords de branche ou d'entreprise. Les accords d'entreprise peuvent infirmer un accord de

	Suède	Danemark	Pays-Bas	Allemagne	France
Etendue des accords collectifs	un accord collectif (100% de la fonction publique).	83% des actifs couverts par un accord collectif. Respectent un calendrier fixe (expiration en mars tous les 1-4 ans), avec 6 mois de négociation puis référendum national pour l'ensemble des accords (tous secteurs).	Application à tous les employés mais seulement aux employeurs signataires. 80% des actifs couverts par un accord collectif. Extensible à l'ensemble de la branche par le ministre du Travail sous conditions.	49% des actifs couverts par un accord collectif.	branche sauf sur 13 périmètres précis. Application à tous les employés. 93% des actifs couverts par un accord collectif.
Statut de la grève	<ul style="list-style-type: none"> Grève illégale si elle intervient avant l'expiration d'un accord collectif. Droit de grève limité pour la fonction publique. 	<ul style="list-style-type: none"> Obligation de négociation avant déclenchement d'une grève. En pratique, les syndicats attendent l'expiration d'un accord collectif. Les grèves illégales sont sanctionnées (8€ d'amende par heure au bout d'une journée de grève illégale). 	<ul style="list-style-type: none"> Jours de grève payés au salaire par le syndicat. Droit de grève limité pour la fonction publique. 	<ul style="list-style-type: none"> La grève n'est autorisée que si elle porte sur le contenu d'un accord collectif. Jours de grève partiellement payés au salarié par le syndicat. En cas de grève illégale, le syndicat est poursuivi et non les salariés. Pas de droit de grève pour la fonction publique (mais autorisé aux contractuels). 	<ul style="list-style-type: none"> Droit de grève limité pour la fonction publique.
Rôle et composition du comité d'entreprise	Comité d'établissement (par critère géographique : plusieurs comités sont possibles pour une entreprise), mixte avec des représentants des salariés élus. Il est consultatif et informatif.	Comité de coopération, mixte avec des représentants des salariés élus. Il est consultatif et informatif.	Elu par l'ensemble des salariés, peut signer des accords avec l'employeur sur tout sujet qui n'est pas déjà réglé par accord collectif. Les accords ne sont pas normatifs, sauf sur le temps de travail.	<ul style="list-style-type: none"> Conseil de surveillance (<i>Aufsichtsrat</i>), strictement paritaire ou non selon la taille de l'entreprise (les représentants des salariés ne sont pas nécessairement syndiqués). Obligatoire, il contrôle la gestion de l'entreprise et informe les employés, et peut même nommer les gérants de l'entreprise selon les cas. Conseil d'établissement (<i>Betriebsrat</i>), relève du libre choix des salariés pour être institué. Il n'est composé que de salariés et signe les accords d'entreprise avec l'employeur. 	Remplacé en 2020 par le <i>Comité Social et Economique</i> . Tripartite avec représentants de l'employeur, des employés (délégués du personnel), et des syndicats (délégués ou représentants syndicaux). Consultatif et informatif, il décide également des activités sociales et culturelles de l'entreprise.

PARTIE 3 : 11 RECOMMANDATIONS POUR UN DIALOGUE SOCIAL LEVIER DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, DE COMPÉTITIVITÉ, D'EMPLOI, DE DÉVELOPPEMENT ET DE PROGRÈS SOCIAL

Les pratiques vertueuses en matière de dialogue social telle que constatées dans les différents pays visités durant cette mission ont permis de dégager plusieurs axes de travail, tant pour la Région Ile-de-France, les collectivités et entreprises franciliennes que pour une réflexion nationale sur l'avenir à donner au dialogue social comme levier de compétitivité, de croissance, d'emploi et de progrès social.

Les recommandations innovantes élaborées ci-dessous ont vocation à proposer un modèle renouvelé de dialogue social en France, plus en adéquation avec l'objectif de performance accrue de compétitivité de nos entreprises et de l'amélioration de la qualité du service public.

1. POURSUIVRE JUSQU'AU BOUT LA DYNAMIQUE D'INVERSION DE LA HIERARCHIE DES NORMES : LES ACCORDS COLLECTIFS MAJORITAIRES AU PLUS PRES DES REALITES DE TERRAIN, DANS LES ENTREPRISES ET LES COLLECTIVITES TERRITORIALES, DOIVENT POUVOIR S'IMPOSER

- **RECOMMANDATION N°1 : ALLER AU BOUT DE L'INVERSION DE LA HIERARCHIE DES NORMES EN DONNANT LA PRIMAUTE AUX ACCORDS COLLECTIFS MAJORITAIRES SUR LA LEGISLATION NATIONALE, SUR TOUS LES SUJETS, Y COMPRIS LE TEMPS DE TRAVAIL**

Une des caractéristiques communes aux modèles sociaux étudiés est le **niveau de décentralisation extrêmement poussée de la négociation**

collective, qui se fait le plus souvent au niveau de la branche et de l'entreprise.

Depuis quelques années, et notamment depuis la remise du rapport Combrexelle en 2015, **la France a également enclenché une dynamique forte d'inversion de la hiérarchie des normes, pour revitaliser les accords de branche et d'entreprise.**

Ainsi, la loi Travail de 2016 a permis d'accorder, en matière de durée du travail, une primauté aux accords d'entreprise sur les accords de branche, sous réserve néanmoins de respecter la loi, socle intangible. **Les ordonnances du 22 septembre 2017 ont poursuivi cette dynamique, en conférant à l'accord d'entreprise la primauté de principe et en restreignant l'accord de branche à un nombre limité de thématiques sociales.**

Cependant, au vu des expériences constatées en Europe du Nord, **il apparaît clairement que la durée de travail dans ces pays est uniquement déterminée par voie de convention collective, au niveau de l'entreprise ou de la branche, avec pour seule référence législative la limitation de la durée hebdomadaire du travail à 48 heures, obligation qui découle de la législation européenne.**

Dans les pays étudiés, rien n'empêche donc de fixer une certaine durée hebdomadaire du travail, qui peut être de 35h, 38h, 40h, etc., par convention collective, avec un seuil de déclenchement des heures supplémentaires à partir de la durée fixée par cette convention collective. Cela contraste donc avec la situation française où, quelle que soit la durée hebdomadaire conclue par convention collective, le seuil de déclenchement des heures supplémentaires reste fixé à 35 heures par la loi.

Dans l'optique de poursuivre la dynamique d'inversion de la hiérarchie des normes, il est ainsi proposé, sur le modèle des pays d'Europe du Nord, de promouvoir auprès des instances nationales le principe de primauté totale sur la loi des accords collectifs d'entreprise ou de branche, notamment ceux relatifs à la durée hebdomadaire du temps de travail et le seuil de déclenchement des heures supplémentaires.

➤ **RECOMMANDATION N°2 : ENCOURAGER ET FAVORISER, DANS LE SECTEUR PUBLIC, LA NEGOCIATION D'ACCORDS SUR DES SUJETS CLES EN AMONT DES INSTANCES CONSULTATIVES OBLIGATOIRES ET DONNER LA POSSIBILITE AUX SYNDICATS DE MANDATER UN AGENT DAS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DE MOINS DE 50 AGENTS POUR NEGOCIER DIRECTEMENT AVEC L'EMPLOYEUR**

Il est proposé de **faire inscrire les administrations publiques (locales et nationales) dans une démarche systématique et préalable de dialogue social, en incitant les employeurs publics à mener avec les organisations syndicales de leur organisation des négociations sociales sur des sujets clés (égalité femmes-hommes, qualité de vie au travail, etc.) pouvant aboutir à la signature d'un accord, et ce en amont du passage du texte devant l'instance consultative obligatoire qu'est le comité technique (CT).**

Aujourd'hui, rappelons qu'un employeur public n'est pas formellement tenu de négocier un accord social avec les organisations syndicales, et peut s'en tenir à un simple passage en comité technique pour faire valider une décision.

Par ailleurs, il est également proposé de **donner la possibilité aux syndicats de mandater un agent dans les collectivités territoriales de moins de 50 agents pour négocier directement avec l'employeur.** Actuellement, les négociations du comité technique dans les petites collectivités se fait au niveau soit départemental soit, en Ile-de-France, de la CIG, ce qui ne facilite pas le dialogue social au niveau local dans les plus petites structures.

En encourageant fortement cette démarche systématique de négociations, à l'image de celle menée à la Région Île-de-France et qui a conduit en trois ans à la signature de 6 accords sociaux, **la Région Île-de-France se veut absolument exemplaire en matière de dialogue social et doit constituer un exemple à suivre pour les collectivités territoriales et administrations publiques nationales.**

Cette démarche pérenne de co-construction des accords sociaux avec les organisations syndicales, qui fait le pari de l'intelligence collective et le choix de la concertation raisonnée, doit faciliter et renforcer l'adhésion des partenaires sociaux à la définition de la norme sociale.

2. MIEUX RECONNAÎTRE ET VALORISER LES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL

➤ RECOMMANDATION N°3 : FAVORISER ET PROMOUVOIR AUPRES DES ADMINISTRATIONS ET ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVEES FRANCILIENNES LA MISE EN PLACE D'UNE CHARTE DE RECONNAISSANCE DU PARCOURS SYNDICAL, DANS LE DROIT FIL DE LA CONVENTION N°87 DE L'OIT

Il s'agit de favoriser et promouvoir auprès des administrations et entreprises publiques et privées franciliennes l'idée d'une charte permettant la **reconnaissance du parcours syndical à destination non seulement des représentants syndicaux déchargés à 100% mais également des autres représentants syndicaux, sur le modèle de la Charte signée en 2017 à la Région Île-de-France.**

Cette Charte, qui a déjà été signée par AXA en 2008 et par la Ville de Suresnes en 2009, est un prérequis évident à l'émergence du dialogue social dans toute organisation, qu'elle soit une entreprise ou une administration publique, car elle **garantit des conditions satisfaisantes d'exercice du mandat syndical.**

La signature de cette Charte a pour but de nouer un pacte de confiance avec les syndicats, en répondant à deux objectifs :

- **Créer les conditions d'un dialogue social renouvelé et apaisé** pour conclure des accords « gagnant-gagnant » avec des syndicats forts et **représentatifs**
- **Reconnaître et valoriser les compétences acquises lors d'un mandat syndical** pour favoriser l'engagement et contribuer au renouvellement des équipes.

Dès son **adoption à Suresnes, en 2009, cette Charte a reçu le soutien de l'Organisation internationale du travail (OIT).** Son secrétaire général, Gilbert Hungbo à l'époque, l'avait qualifiée de « **véritable révolution** »,

décidant de promouvoir auprès de toutes les organisations ce **modèle « exemplaire, concret et transposable »**.

La Charte de reconnaissance du parcours syndical prévoit également des formations d'excellence pour les représentants syndicaux à la fois dans des **grandes écoles** basées sur le territoire francilien (Sciences Po Paris, ESSEC, Paris-Dauphine...) et dans des **institutions internationales reconnues comme le Centre international de formation de l'OIT, à Turin**, et peut représenter, en cela, un dispositif incitatif intéressant pour l'adhésion syndicale dans les administrations publiques

La Charte, ouverte à tous les adhérents syndicaux, aura ainsi pour but de favoriser la montée en compétences, de permettre l'obtention de certifications pouvant être mises en valeur dans le cadre de la mobilité interne ou externe, et de renforcer l'attractivité des organisations syndicales.

➤ **RECOMMANDATION N°4 : VALORISER LES DEMARCHES INNOVANTES ET RESPECTUEUSES EN MATIERE DE DIALOGUE SOCIAL PAR UN « LABEL SOCIAL » CREE PAR LA REGION ET SES PARTENAIRES SOCIAUX**

Dans le cadre de la démarche constante de la Région Île-de-France visant à construire un dialogue social de qualité, il est proposé de **mettre en place une « Charte qualité label social » auprès des entreprises franciliennes répondant aux appels d'offres de la Région, qui se seraient engagées dans une démarche de bonnes pratiques en matière de dialogue social.**

L'idée d'une « Charte Label Social » provient d'une **initiative de la CFDT-Transports Bretagne, conjointement avec la Préfecture de Région et le Conseil régional de Bretagne, qui a abouti à la signature d'une convention en 2015.**

Ce Label social, sur le modèle de celui étudié en Bretagne, viserait à **offrir les garanties suivantes : la qualité du travail et le respect des règles, la compétence des personnels, le respect de l'emploi et du choix du salarié, ainsi que la protection des salariés.**

Néanmoins, contrairement à ce qui pratique actuellement en Bretagne, **le Label social serait décerné aux entreprises respectueuses en matière**

sociale par un COPIL composé de représentants de la Région Île-de-France et des secrétaires généraux des syndicats de la Région Île-de-France signataires de la Charte.

Les objectifs affichés sont d'établir un dialogue social de qualité, anticiper les évolutions, améliorer les conditions de travail, mettre en place une démarche GPEC, contrôler le respect des réglementations et améliorer la protection sociale des salariés notamment par une information de qualité.

A travers cette Charte qualité label social, il s'agit ainsi de moraliser les appels d'offre qui ont tendance à favoriser le moins-disant en ne prenant pas en compte tous les aspects sociaux.

Enfin, la « Charte label social » promouvant un « dialogue social d'entreprise » ne se limitant pas aux instances de représentation du personnel (IRP), des **formations connues pourront être dispensées aux salariés, DRH et employeurs des entreprises volontaires**. Ces formations auront pour but d'aborder les méthodes innovantes de dialogue social au sein d'une entreprise plutôt que le fond des discussions propres à chaque entreprise. A ces formations s'ajouteront par ailleurs la mise en place de référents sociaux dans chaque entreprise intéressée. Il y aurait ainsi un référent côté employeur et un autre côté salariés, qui veilleraient au bon déroulement du dialogue social dans l'entreprise.

➤ **RECOMMANDATION N°5 : PROPOSER, SUR L'EXEMPLE DU MODELE SUEDOIS, DE CREER UN OFFICE NATIONAL DE LA MEDIATION**

La création d'un Office national de la médiation, à l'image de celui mis en place en Suède, permettrait de **prévenir en amont les risques de conflits sociaux**, particulièrement pénalisants en termes de compétitivité et de coûts économiques induits.

Pour rappel, l'Institut de la Médiation en Suède a été créé en 2000 en tant qu'autorité étatique sous la régie du Département du marché du travail. La dizaine de ses employés sont entre autres spécialistes en sciences sociales, juristes, statisticiens avec une longue expérience des questions concernant le marché du travail. Il constitue également un observatoire national des salaires et de la médiation.

Dans la proposition, l'Office National de la Médiation (ONM) français prendrait la forme d'une autorité administrative indépendante (AAI), dotée

d'antennes territoriales dans chacune des régions, et aurait comme mission d'agir principalement en tant que médiateur lors des litiges dans les administrations publiques et les entreprises privées.

En plus d'agir en tant que médiateur, l'Office National de Médiation aurait pour but de consulter les partenaires sociaux sur les conditions sociales et économiques du système salarial, et à ce titre, organiserait des conférences, séminaires et présenterait ses rapports.

Concrètement, l'Office National de Médiation pourrait ainsi nommer un(-e) médiateur(-rice) en cas de risque de mise en place d'actions collectives sur le marché du travail ou si les parties, lors de négociations de convention collective, en font la demande commune.

L'Office National de Médiation désigne des médiateurs particuliers lors de litiges entre employeurs et organisations syndicales lors de leurs négociations sur les salaires et les conditions d'emploi générales. Les médiateurs travaillent pour le compte de l'Office National de Médiation mais n'y sont pas employés. Un grand nombre d'entre eux ont été négociateurs ou ont eu une haute position au sein d'un des partenaires sociaux.

L'Office National de Médiation a également des médiateurs à long terme qui lui sont liés. Ils sont responsables de différentes zones géographiques et on les appelle en cas de litiges au sein d'une entreprise. Il s'agit presque exclusivement de litiges dans lesquels une entreprise refuse de signer une convention collective avec une organisation syndicale. Les médiateurs peuvent être formés par l'Institut français de la médiation.

3. RENFORCER LA CULTURE DU DIALOGUE SOCIAL ET L'IMPLICATION DES SALARIES DANS LE DIALOGUE SOCIAL

➤ RECOMMANDATION N°6 : PROMOUVOIR LA MISE EN PLACE DU CHEQUE SYNDICAL POUR RENDRE CHAQUE SALARIE ACTEUR DU DIALOGUE SOCIAL

Dispositif intermédiaire entre l'adhésion syndicale et la participation aux élections professionnelles, le chèque syndical (ou « bon syndical ») constitue une **réelle avancée visant à rendre les salariés ou agents davantage acteurs du dialogue social au sein de leur organisation.**

Le chèque syndical, qui n'existe pas dans les pays d'Europe du Nord que nous avons étudiés, est un dispositif particulièrement intéressant pour la France, dans la mesure où notre pays souffre d'un taux de syndicalisation extrêmement bas et d'un désintérêt croissant des salariés pour les syndicats.

Ce dispositif, inspiré du chèque syndical d'Axa et déjà mis en place chez Casino, la SCOR et la Ville de Suresnes (seul cas à ce jour dans la fonction publique française), s'inscrit dans la droite ligne de la Charte de la reconnaissance du parcours syndical.

Le principe est de remettre chaque année, à chaque agent (titulaire ou contractuel) ou salarié ayant au moins 6 mois d'ancienneté au 1^{er} janvier de l'année N, un bon d'une certaine valeur. Chaque salarié ou agent bénéficiaire de ce bon peut, s'il le souhaite et de façon anonyme, l'attribuer à l'un des syndicats éligible de son organisation, participant à ce dispositif. Chaque agent ou salarié est ainsi libre d'utiliser ou non le bon qui lui est adressé par voie postale et qu'il doit retourner au moyen d'une enveloppe T.

Par ce geste très simple, les agents ou salariés ont la **possibilité de participer activement au dialogue social sans pour autant se faire connaître ni prendre un quelconque engagement auprès d'un syndicat.** Pour les organisations syndicales, cette opération est une occasion

supplémentaire qui leur est donnée de communiquer sur leur rôle et de trouver de nouveaux adhérents ou sympathisants.

Les sommes reçues grâce à ce dispositif seront exclusivement affectées aux dépenses suivantes:

- acquisition de moyens matériels (informatique, téléphonie...),
- information et formation des membres des organisations syndicales,
- activités syndicales et actions de communication syndicale,
- actions relevant des axes de la politique RH de l'organisation concernée (dialogue social, égalité professionnelle femmes/hommes, handicap, bien-être et qualité de vie au travail, etc.)

Les sommes perçues au titre du bon syndical ne peuvent en aucun cas être reversées à une tierce personne de manière directe ou indirecte. Les syndicats bénéficiaires ont à fournir chaque année un rapport de synthèse de ces dépenses qui sera présenté à l'organe délibérant.

Il est ainsi recommandé de mettre en place le chèque syndical au sein du Conseil régional d'Île-de-France en 2019, à travers la négociation d'un accord avec les organisations syndicales de l'institution régionale, pour une application à partir de l'année 2020.

Il est par ailleurs recommandé de faire la promotion de ce dispositif au sein de la plateforme française du Global Deal pour que les entreprises membres soient incitées à le mettre en place, sur le modèle d'Axa.

➤ RECOMMANDATION N°7 : S'APPUYER SUR L'INITIATIVE GLOBAL DEAL POUR FAIRE DE LA FORMATION EN ECOLE ET EN ENTREPRISE UN LEVIER DE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE DU DIALOGUE SOCIAL

La formation et la sensibilisation constituent un levier essentiel de développement de la culture du dialogue social.

A ce titre, il est proposé d'organiser annuellement des visites d'échanges entre représentants syndicaux franciliens et représentants syndicaux suédois, danois, allemands et néerlandais, tant en Île-de-

France que dans les pays concernés. En effet, bien que les responsables nationaux des syndicats se retrouvent fréquemment à Bruxelles, dans le cadre de la Confédération européenne des syndicats (CES), il se trouve que les représentants syndicaux locaux connaissent encore peu les pratiques du syndicalisme à l'étranger.

Il apparaît ainsi opportun, d'autant plus que ce souhait a été exprimé à plusieurs reprises par nos interlocuteurs, que **des représentants syndicaux franciliens puissent échanger directement, et sans intermédiaire, avec leurs homologues suédois, danois, allemands ou néerlandais, pour s'enrichir mutuellement de leurs pratiques du dialogue social.**

Il s'agit également, en s'appuyant notamment sur le réseau du Global Deal, de **valoriser l'action innovante de la Région Île-de-France en matière de dialogue social auprès des entreprises qui expriment la demande sous la forme de conférences ou de rencontres avec les DRH, et dans le cadre de modules au management et au leadership dans des universités ou écoles de commerce formant les futurs managers et décideurs économiques.**

Une piste pourrait être de travailler ce sujet avec les enseignants du droit social déjà existants par exemple avec le groupe des écoles de commerce supérieures de Paris (HEC, ESSEC, ESCP) et les grandes écoles présentes dans la Région-capitale (Universités, Sciences Po, Ecole Polytechnique). Environ 40 enseignants existent sur la région capitale disposant d'une forte expertise sur le thème des conférences.

Une chaire dialogue social et compétitivité des entreprises a été créée par l'ESCP dont le titulaire actuel est Jean-François Pilliard. Dès lors, il devrait être possible d'essaimer cette expérience avec les autres écoles et instituts de formation et de présenter l'expérience régionale.

La Région a donc un rôle central en tant que fédérateur des expériences régionales auprès des écoles et des universités et de présentation dans le réseau des écoles et universités.

➤ **RECOMMANDATION N°8 : CREER UN « PROGRAMME REGIONAL EN FAVEUR D'UN DIALOGUE SOCIAL LEVIER DE COMPETITIVITE ET DE PROGRES SOCIAL », POUR CAPITALISER SUR LES MEILLEURES EXPERIENCES FRANCAISES ET EUROPEENNES ET LES DIFFUSER TRES LARGEMENT AUX ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS FRANCILIENNES POUR UNE MEILLEURE COMPETITIVITE DANS LE PROGRES SOCIAL**

Dans le cadre de la participation de la Région Île-de-France au Global Deal, il est proposé de **lancer un « Programme Régional en faveur d'un Dialogue Social levier de compétitivité et de progrès social »** au sein des services du Conseil régional d'Île-de-France avec une optique de capitalisation et d'échanges des meilleures expériences avec les autres pratiques de dialogue social au niveau local, inter-régional et européen.

Il ne s'agit en aucun cas de créer une structure avec un budget dédié. Le Programme Régional sera créé via une allocation de moyens au sein des services de la Région.

Le Programme Régional visera à **synthétiser une démarche francilienne de rayonnement à l'interrégional et à l'international, en mettant à disposition des collectivités et entreprises, les données pratiques opérationnelles, en vue de favoriser et animer les réseaux d'acteurs, produire et diffuser des savoirs opérationnels en matière de dialogue social.**

1. Capitaliser les expériences

Il s'agit d'organiser une base régionale de données fondée sur les bonnes pratiques, mettre à disposition les accords-cadres signés à la Région Île-de-France, les autres expériences locales exemplaires, et également celles d'entreprises, d'organismes et d'associations. Ces présentations seront enrichies de données quantitatives et qualitatives issues d'enquêtes ciblées menées par le Programme régional.

2. Favoriser et animer des réseaux d'acteurs du terrain

Le Programme régional va animer des réseaux thématiques et des groupes de travail techniques. Il accompagne les acteurs à l'appropriation de résultats avec les décideurs, apporte des contributions aux échanges entre

différents acteurs institutionnels et aux concertations avec les partenaires sociaux pour fluidifier le dialogue social. Il a une sorte de rôle missionnaire, en vue de développer le dialogue social là où il est nécessaire.

3. Produire et diffuser des savoirs opérationnels

L'expertise acquise par le Programme régional est adaptée aux attentes des collectivités et entreprises franciliennes allant :

- de la production de données de cadrage à la formulation de préconisations et d'enjeux de politiques liées au dialogue social ;
- de la mise à disposition de documents types pour développer la démarche partenariale et développer les bonnes pratiques au dialogue social ;
- de la réalisation de diagnostics à la conduite de véritables évaluations ;
- de la mobilisation de statistiques publiques à la réalisation d'études *ad hoc* mobilisant des méthodes d'enquêtes qualitatives et quantitatives
- de la réalisation d'études approfondies à des publications plus synthétiques
- de l'évaluation des formations en tant qu'expérience de cogestion du dialogue social

4. FAVORISER L'ENGAGEMENT SYNDICAL POUR AUGMENTER LE TAUX DE SYNDICALISATION

- **RECOMMANDATION N°9 : METTRE EN PLACE A LA REGION ET PROMOUVOIR EN ILE-DE-FRANCE UNE JOURNEE REGIONALE ANNUELLE DE CITOYENNETE SYNDICALE POUR PROMOUVOIR UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITE, LEVIER DE PERFORMANCE ET DE COMPETITIVITE**

Le droit syndical permet aux agents publics de bénéficier d'informations syndicales et d'exercer une activité syndicale sur leur temps de travail. Toutefois, il n'existe pas encore à ce jour de journée francilienne qui permettrait aux agents de la Région de connaître davantage le rôle des syndicats. **Une première journée francilienne sur «le dialogue social et les syndicats» pourrait être organisée après le 1^{er} mai, journée européenne du travail.** Cette journée permettrait, dans un premier temps, de procéder à une présentation des différents syndicats de la Région Ile-de-France (stands,

conférences) et de sensibiliser le personnel régional à l'activité syndicale, notamment par la projection de films suivis de forums de discussion. Cette initiative pourrait également être promue auprès des entreprises et collectivités de la Région Île-de-France.

➤ **RECOMMANDATION N°10 : METTRE EN PLACE UN SYSTEME INCITATIF POUR AMELIORER LA PARTICIPATION AUX ELECTIONS PROFESSIONNELLES DANS LE SECTEUR PUBLIC**

Lors des dernières élections professionnelles dans la fonction publique, qui se sont déroulées entre le 29 novembre et le 6 décembre 2018, **la participation s'est élevée à 49,9%** (50,9% dans la fonction publique d'Etat, 51,9% dans la fonction publique territoriale et 44,7% dans la fonction publique hospitalière). Ces taux de participation sont en baisse par rapport aux élections de 2014. En effet, à l'issue de ces dernières, la participation totale s'élevait à 52,8% (52,3% dans la fonction publique d'Etat, 54,9% dans la fonction publique territoriale et 50,2% dans la fonction publique hospitalière).

A la Région Île-de-France, le taux de participation a été conforme au taux au niveau national, puisqu'il s'est élevé en 2018 à 51%.

Le taux de participation aux élections professionnelles est un indicateur essentiel de l'intérêt porté par les agents au rôle des syndicats. C'est la raison pour laquelle il apparaît essentiel d'encourager une participation massive, pour avoir des organisations syndicales qui soient les plus fortes et les plus représentatives possibles.

La Région Ile-de-France souhaite donc mettre en place dans son administration, et au-delà pour les collectivités intéressées, un système visant à inciter davantage les agents à participer aux élections professionnelles. **Ce système incitatif permettrait de valoriser les administrations ayant un taux de participation supérieur à 70%.**

Concrètement, à l'issue des élections professionnelles de 2022, la Région Île-de-France se réserverait le droit de proposer de nouveaux

services en faveur du bien-être des agents si le taux de participation dépassait les 70%.

➤ **RECOMMANDATION N°11 : ENCOURAGER ET PROMOUVOIR LE DEVELOPPEMENT D'UN SYNDICALISME DE SERVICES, SUR LE MODELE DES PAYS D'EUROPE DU NORD**

Le taux de syndicalisation étant extrêmement faible en France, un des principaux leviers d'action pourrait consister à permettre aux salariés du privé et agents du public d'avoir des incitations à se syndiquer, sur le modèle de ce qui se pratique en Suède ou au Danemark par exemple.

Si l'idée de ne faire bénéficier d'un accord que les adhérents du syndicat signataire est aujourd'hui impossible en France, pour des raisons constitutionnelles qui renvoient au principe d'égalité des salariés et à celui du secret de l'adhésion syndicale, **il est néanmoins envisageable, toujours dans l'optique de dynamiser le recrutement de nouveaux adhérents et donc d'augmenter le taux de syndicalisation, de promouvoir, autant que possible, un syndicalisme de services qui permettrait aux syndicats de fournir divers services aux salariés syndiqués dont ne bénéficieraient pas les salariés non-syndiqués.**

Comme le rappelle la lettre Trésor-Eco de mai 2014, « *le syndicalisme de services n'est pas historiquement étranger au système français* », contrairement aux idées reçues. Néanmoins, il est certain que le syndicalisme français, très ancré dans la culture de l'affrontement et du conflit, est encore loin du syndicalisme scandinave en matière de services offerts à ses adhérents.

S'il n'est pas envisageable, pour des raisons structurelles propres à la France, de proposer, comme ce qui se pratique en Suède, de lier l'adhésion syndicale à l'adhésion à une caisse d'assurance-chômage, **plusieurs leviers existent pour encourager de nouvelles adhésions.** On peut penser notamment à un **développement accru chez les syndicats de conseils juridiques sur le déroulement de la carrière, la compensation des pertes de salaires liées à des jours de grève, de l'aide à la recherche d'emploi pour les salariés syndiqués ayant perdu leur emploi (en amont de l'inscription à Pôle Emploi), ou encore l'organisation de stages de formation sur tous les sujets liés au poste de l'adhérent syndical, afin de lui permettre une montée en compétences.**

ANNEXES

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES (DANS L'ORDRE DES ENTRETIENS)

En Suède :

- **Mme Ann-Sofi Sjöberg**, Cheffe du service système de protection, marché du travail et formation au sein de la confédération syndicale TCO
- **Mme Laila Abdallah**, Secrétaire internationale au sein de la confédération syndicale SACO
- **M. Bosse Andersson**, responsable d'information à l'Office National de Médiation
- **Mme Gabriella Sebardt**, Juriste spécialisée en droit du travail au sein de la Confédération suédoise des entreprises
- **M. Sven Zachari**, Senior Administrative Officer au sein du Service Public pour l'Emploi
- **Mme Ase Melander**, Senior Administrative Officer au sein du Service Public pour l'Emploi
- **M. Ulf Norman**, chargé des relations internationales au sein du Service Public pour l'Emploi
- **Mme Naiti del Sante**, juriste spécialisée en droit du travail au sein du Ministère du Travail suédois
- **Mme Helena Hagelroth**, chargée de mission au sein de la Division de la politique du marché du travail au sein du Ministère du Travail suédois
- **M. Robert Cloarec**, Senior Advisor à l'Agence suédoise des employeurs du gouvernement (SAGE)
- **Mme Sophie Thörne**, Cheffe du service Politique de l'emploi pour l'Association suédoise des municipalités et des comtés (SALAR)
- **Mme Barbro Köhler Krantz**, Senior Analyst au département Affaires internationales de l'Office suédois de l'environnement de travail
- **Dr Eva Uddén Sonnegard**, Associée à l'Institut de recherche RATIO sur le marché du travail, Secrétaire d'Etat auprès du Ministère du Travail (2006-2010)
- **Mme Sofia Östmark**, Ambassadrice du Global Deal
- **M. Ali Esbati**, Député, member de la commission du marché du travail au Riksdag
- **Mme Annika Sandström**, Présidente du Comté de Stockholm
- **M. Daniel Forslund**, Conseiller général sur l'Innovation au sein du Comté de Stockholm

- **M. Bengt Nilsson**, chargé de mission au sein du Département Gender Equality au sein du Ministère des Affaires sociales

Au Danemark :

- **M. Troels Blicher Danielsen**, Secrétaire permanent adjoint au Ministère du Travail
- **M. Anders Trebbien Dugaard**, Directeur des Relations internationales au Ministère du Travail
- **M. Kristian Bak**, Conseiller spécial à l'Agence pour l'Emploi
- **M. Peter Waldorff**, Conseiller aux affaires européennes au sein du département réglementations et santé au travail au sein de la Confédération syndicale LO
- **Mme Jane Holm**, cheffe consultante au Centre de négociation des accords au sein de l'Association des Régions danoises
- **Mme Tine Asmussen**, Consultante senior en négociations au sein de la confédération syndicale AC
- **M. Martin Steen Kabongo**, Conseiller senior au sein de la Confédération danoise des entreprises
- **Mme Elsebeth Jarmbaek**, Direction des Relations internationales au sein de l'Agence danoise pour l'environnement au travail
- **M. Lars Bech**, chargé de mission au service Méthodes et Régulations au sein de l'Agence danoise pour l'environnement au travail

En Allemagne :

- **M. Dirk Baller**, Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales
- **M. Michael Volert**, Chef du bureau « Fondements empiriques et économiques du droit du travail » au sein du Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales
- **Dr. Thomas Bernhardt**, chargé de mission « Dialogue social » au sein du Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales
- **Mme Ina Hinzer**, chargée de mission pour les relations franco-allemandes au sein du Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales
- **Mme Indra Haderl**, Vice-Présidente de la confédération patronale Gesamtmetall en charge des Affaires internationales
- **M. Robert Thurm**, Conseiller pour les affaires internationales au sein de la Confédération patronale Gesamtmetall

- **M. Andreas Botsch**, Directeur des Affaires internationales à la fédération des syndicats du DGB
- **Dr. Rolf-Dieter Jungk**, Représentant du Land de Bavière à Berlin
- **Mme Natalia Stolz**, chargée de politique tarifaire à la Fédération patronale BDA
- **M. Andreas Buttner**, Secrétaire d'Etat au Ministère du Travail et des Affaires sociales du Land de Brandebourg

Aux Pays-Bas :

- **Mme Jannie Mooren**, Secrétaire générale de la Fondation du Travail
- **Mme Femke de Kort**, Attachée « droit du travail, sécurité sociale et santé » à la Fondation du Travail
- **M. Marko Bos**, Secrétaire général adjoint du Conseil économique et social (SER) des Pays-Bas
- **M. Arend van Wijngaarden**, membre de la direction de la Confédération syndicale CNV, en charge des conventions collectives, membre du Conseil économique et social
- **Mme Kristel van Hees**, cheffe du département dialogue social au sein du Ministère des Affaires sociales et de l'Emploi
- **M. Dirk-Peter Spaans**, chargé de mission au département dialogue social et questions transfrontalières du travail au sein du Ministère des Affaires sociales et de l'Emploi
- **M. Nic van Holstein**, Président du syndicat VCP
- **M. Tom Schoenmaeckers**, Directeur des Affaires internationales au sein de la Confédération des entreprises et de l'industrie néerlandaise (VNO-NCW)
- **Mme Liesbeth Gerritsen**, juriste à la direction « Emploi dans le secteur public » au Ministère de l'Intérieur
- **M. Marc Alessie**, Directeur général du Département de la fonction publique au Ministère de l'Intérieur
- **M. Kim Bruggemann**, Vice-Président aux Ressources humaines et aux relations sociales au sein de l'entreprise KLM

TABLE DES SIGLES (PAR ORDRE ALPHABETIQUE)

AC	Akademikernes Centralorganisation (Confédération danoise des associations professionnelles)
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CEVIPOF	Centre de recherches politiques de Sciences Po
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CGT	Confédération générale du travail
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
CSE	Comité social et économique
FEM	Forum économique mondial
FTF	Fællesrådet for Danske Tjenestemand
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij
LO (Suède)	Landsorganisationen i Sverige
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation internationale du Travail
SACO	Sveriges Akademikers Centralorganisation

SALAR	Swedish Association of Local Authorities and Regions
SER	Sociaal-Economische Raad
TCO	Tjänstemännens Centralorganisation
VCP	Vakcentrale voor Professionals
VNO-NCW	Verbond van Nederlandse Ondernemingen - Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (Confédération des entreprises et de l'industrie néerlandaise)

BIBLIOGRAPHIE

Rapports, Avis et Notes :

- AURELLI, Paul., GAUTIER, Jean., 2006. Consolider le dialogue social. *Conseil économique, social et environnemental*.

Disponible sur :

<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/064000900.pdf>

- BARTÉLÉMY, Jacques., CETTE, Gilbert., 2015. « Réformer le droit du travail », Rapport réalisé pour Terra Nova. *Odile Jacob*. ISBN : 978-2-7381-6529-9.

Disponible sur :

http://tnova.fr/system/contents/files/000/001/078/original/02092015_-_R_former_le_droit_du_travail.pdf?1463738671

- BEFFY, Pierre-Olivier., et al., 2007. « France : onde de choc amortie », Note de conjoncture de l'Insee. *Institut National de la Statistique et des Études Économiques*.

Disponible sur :

https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1407709/decembre2007_ve.pdf

- BÉRILLE, Luc. (dir), PILLIARD, Jean-François. (dir), 2016. Le développement de la culture du dialogue social en France. *Conseil économique, social et environnemental*. ISBN : 978-2-11-151083-8

Disponible sur :

https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2016/2016_04_culture_dialogue_social.pdf

- BONNET, Xavier., et al., 2003. « Dans le mouvement mondial », Note de conjoncture de l'Insee. *Institut National de la Statistique et des Études Économiques*.

Disponible

sur

:

https://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/12934/1/nc_0312.pdf

- BREDA, Thomas. (dir), 2018. L'état du dialogue social en France 2017/2018. *Humanis*.

Disponible sur :

<https://presse.humanis.com/assets/rapport-l-etat-du-dialogue-social-en-france-2017-2018-5980-186aa.html?lang=fr>

- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL., 2018. Dialogue social et tripartisme. *Bureau International du Travail*. ISBN : 978-92-2-231214-6.

Disponible sur :

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---elconf/documents/meetingdocument/wcms_624016.pdf

- CHERTIER, Dominique-Jean., 2006. Pour une modernisation du dialogue social. *Premier ministre*.

Disponible sur :

<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/064000351-pour-une-modernisation-du-dialogue-social-rapport-au-premier-ministre>

- COMBREXELLE, Jean-Denis., 2013. Rapport sur la réforme de la représentativité patronale. *Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social*. ISBN : 978-2-11-009681- 4.

Disponible sur :

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_sur_la_reforme_de_la_representativite_patronale.pdf

- COMBREXELLE, Jean-Denis., 2015. La négociation collective, le travail et l'emploi, France stratégie. *Premier ministre*.

Disponible sur :

https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2015/09/rapport_combrexelle.pdf

- COUR DES COMPTES., 2011. Les dysfonctionnements du comité d'entreprise de la RATP. *Cour des comptes*.

Disponible sur :

<https://www.ccomptes.fr/fr/documents/1126>

- DIRECTION GÉNÉRAL DU TRÉSOR., 2014. « La syndicalisation en France : paradoxes, enjeux et perspectives ». Lettre Trésor-Éco - n°129. *Ministère des Finances et des comptes publics., Ministère de l'Économie du Redressement productif et du numérique*.

Disponible sur :

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/16421de2-2100-4105-ae9-5a1cf7cc4141/files/c98ce758-cd66-4816-a752-e262590245da>

- DIRECTION GÉNÉRAL DU TRÉSOR., 2016. « 30 ans de modernisation du dialogue social en France ». Lettre Trésor-Éco - n°160. *Ministère des Finances et des comptes publics., Ministère de l'Économie du Redressement productif et du numérique.*

Disponible sur :

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2016/01/20/tresor-eco-n-160-30-ans-de-modernisation-du-dialogue-social-en-France>

- EUROFOUND., 2016. Win-win arrangements: Innovative measures through social dialogue at company level. *Eurofound.* ISBN: 978-92-897-1547-8.

Disponible sur :

<https://euagenda.eu/upload/publications/untitled-16254-ea.pdf>

- GATEAU, Gilles., SIMONPOLI, Jean-Dominique., 2018. Accompagner la dynamique du dialogue social par la formation et la reconnaissance de ses acteurs et par la valorisation des meilleures pratiques. *Ministère du travail.*

Disponible sur :

<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/184000095-accompagner-la-dynamique-du-dialogue-social-par-la-formation-et-la-reconnaissance-de-ses>

- INSTITUT MONTAIGNE., 2015. Sauver le dialogue social : priorité à la négociation d'entreprise.

Disponible sur :

https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/rapport_negociations_sociales_2015.pdf

- KANKARAS, Milos., VAN HOUTEN, Gijs., 2015. Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – Patterns, performance and well-being. *Eurofound.* ISBN : 978-92-897-1324-5.

Disponible sur :

eurofound.link/ef1502

- MEIDNER, Rudolf., REHN, Gösta., 1951. The Trade Union Movement and Full Employment. Report to the LO Congress in 1951. *The Swedish Confederation of Trade Unions.*

Disponible sur :

[https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_in_english_1366027842542_3092_7_fssl_summary_webb_pdf/\\$File/3092-7_FSSL%20summary_webb.pdf](https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_in_english_1366027842542_3092_7_fssl_summary_webb_pdf/$File/3092-7_FSSL%20summary_webb.pdf)

- MINISTÈRE DU TRAVAIL., 2017. La négociation collective en 2016. *Ministère du Travail*. ISBN : 978-2-11-139004-1.

Disponible sur :

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bnc_2016_bilan_interactif.pdf

- MONLOUIS-FÉLICITÉ, Frédéric, LUCAZEAU, Romain, 2013. Performance économique et dialogue social : l'entreprise en première ligne. *Institut de l'entreprise*.

- PIGONI., Maris Teresa., 2016. La syndicalisation en France, DARES Analyse n°025. *Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social*.

Disponible sur :

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-025.pdf>

- ROUBAN, Luc., 2018. « La double fracture du dialogue social », Note n°1, Baromètre du dialogue social. *Sciences Po CEVIPOF*.

Disponible sur :

https://www.sciencespo.fr/cevipof/sites/sciencespo.fr.cevipof/files/Dialogue_social_Luc_Rouban_note1.pdf

- SCHWAB, Klaus., 2018. The Global Competitiveness Report. *World Economic Forum*.

Disponible sur :

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

Ouvrages :

- BÉROUD, Sophie, MOURIAUX, René, 1997. Le Souffle de décembre. Le Mouvement social de 1995 : continuités, singularités, portée. Éditions Syllepse. ISBN : 2907993615.
- GROUX, Guy, NOBLECOURT, Michel, SIMONPOLI, Jean-Dominique, 2018. Le dialogue social en France. Entre blocages et Big Bang. Odile Jacob. ISBN : 2738146147.
- HUARD, Raymond (dir), 1996. « Principales mesures législatives ou réglementaires concernant les sociétés politiques et les réunions de 1789 à 1901 », La naissance du parti politique en France. Presses de Sciences Po.

- KEYNES, John Maynard, 1936. The General Theory of Employment, Interest and Money. Macmillan Cambridge University Press, pour la Royal Economic Society.
- MARTIN, Philippe (dir), 2007. Le dialogue social, modèles et modalités de la régulation juridique en Europe. Université Montesquieu, Bordeaux IV, Presses universitaires de Bordeaux.
- OLSON, Mancur, 1965. The Logic of Collective Action. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- 1805. Dictionnaire universel de commerce, banque, manufactures, douanes, pêche, navigation marchande ; des lois et administration du commerce : auquel on a joint l'explication des changes, monnaies, poids et mesures des diverses nations commerçantes. Publication de F., Buisson.

Revue de presse :

- Affiches Parisiennes, "Le dialogue social s'est-il amélioré depuis les ordonnances Macron ?" [en ligne].

Disponible sur :

<https://www.affiches-parisiennes.com/le-dialogue-social-s-est-il-ameliore-depuis-les-ordonnances-macron-8300.html> [consulté le 08 Février 2019].

- Le Figaro, " Il ne faut pas confondre Hollande et Pays-Bas" [en ligne].

Disponible sur :

<http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2011/11/06/04016-20111106ARTFIG00259-il-ne-faut-pas-confondre-hollande-et-pays-bas.php> [consulté le 08 Février 2019].

- Le Figaro, "Financement des syndicats : la Cour des comptes recommande plus de transparence" [en ligne].

Disponible sur :

<http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2018/01/15/20002-20180115ARTFIG00333-financement-des-syndicats-la-cour-des-comptes-recommande-plus-de-transparence.php> [consulté le 07 Février 2019].

- Le Figaro, "Jacques Chirac : «J'irai m'expliquer avec sérénité» " [en ligne].

Disponible sur :

<http://www.lefigaro.fr/politique/2009/11/04/01002-20091104ARTFIG00665-jacques-chirac-j-irai-m-expliquer-avec-serenite-.php> [consulté le 12 Janvier 2019].

- Le Figaro, "Les syndicats face à un vent de défiance inégalé des Français" [en ligne].
Disponible sur :
<http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2018/11/18/20002-20181118ARTFIG00108-les-syndicats-face-a-un-vent-de-defiance-inegale.php> [consulté le 05 Février 2019].
- Le Figaro, "Parisot : la grève, «une catastrophe» économique" [en ligne].
Disponible sur :
<http://www.lefigaro.fr/economie/2007/11/21/04001-20071121ARTFIG00449-parisot-la-greve-une-catastrophe-economique.php> [consulté le 28 Janvier 2019].
- Le Figaro, "Une journée de grève coûte 300 à 400 millions d'euros" [en ligne].
Disponible sur :
<http://www.lefigaro.fr/economie/2009/01/29/04001-20090129ARTFIG00378-une-journee-de-greve-coute-300-a-400millions-d-euros-.php> [consulté le 28 Janvier 2019].
- Le Monde, "« Gilets jaunes » : partenaires sociaux recherchent Macron désespérément" [en ligne].
Disponible sur :
https://www.lemonde.fr/politique/article/2019/01/10/gilets-jaunes-partenaires-sociaux-recherchent-macron-desesperement_5407209_823448.html [consulté le 14 Janvier 2019].
- Le Monde, "Pascal Pavageau démissionne de FO à la suite de l'affaire du fichage de cadre" [en ligne].
Disponible sur :
https://www.lemonde.fr/politique/article/2018/10/17/pascal-pavageau-quitte-la-tete-de-force-ouvriere-apres-l-affaire-du-fichage-de-cadres-du-syndicat_5370570_823448.html [consulté le 04 Février 2019].
- Le Monde, "Pour une suspension des réformes en cours" [en ligne].
Disponible sur : https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/01/28/pour-une-suspension-des-reformes-en-cours_5415774_3232.html [consulté le 28 Janvier 2019].
- Le Monde, "Thierry Lepaon, le patron de la CGT, annonce sa démission" [en ligne].
Disponible sur :
https://www.lemonde.fr/politique/article/2015/01/06/thierry-lepaon-les-cent-jours-d-une-chute_4550276_823448.html? [consulté le 04 Février 2019].

- Le Parisien, Aujourd'hui en France, "Sondage : 65% des Français ont une mauvaise opinion des syndicats " [en ligne].
Disponible sur : <http://www.leparisien.fr/economie/sondage-65-des-francais-ont-une-mauvaise-image-des-syndicats-27-02-2016-5582759.php> [consulté le 05 Février 2019].
- Les Echos, "L'impact d'une journée de grève sur l'activité économique est minime" [en ligne].
Disponible sur :
<https://www.lesechos.fr/2007/10/limpact-dune-journee-de-greve-sur-lactivite-economique-est-minime-555502> [consulté le 28 Janvier 2019].
- Libération, " Le Danemark paralysé par une grève générale. Tous les secteurs seront touchés. Les salariés réclament plus de congés" [en ligne].
Disponible sur :
<https://www.liberation.fr/futurs/1998/04/27/le-danemark-paralyse-par-une-greve-generale-tous-les-secteurs-seront-touchees-les-salaries-reclament-234008> [consulté le 08 Février 2019].
- L'Obs, "Grèves et manifestations prévues le 4 avril" [en ligne].
Disponible sur :
<https://www.nouvelobs.com/societe/social/20060330.OBS2377/greves-et-manifestations-prevues-le-4-avril.html> [consulté le 07 Février 2019].
- RFI, "Grèves des transports : la facture" [en ligne].
Disponible sur :
http://www1.rfi.fr/actufr/articles/095/article_59417.asp [consulté le 28 Janvier 2019].
- The Guardian, "Air France workers rip shirts from executives after airline cuts 2,900 jobs" [en ligne].
Disponible sur :
<https://www.theguardian.com/world/2015/oct/05/air-france-workers-storm-meeting-protest-executives-job-losses-paris> [consulté le 29 Janvier 2019].

Analyses :

- ANDOLFATTO, Dominique, LABBÉ, Dominique. La transformation des syndicats français : Vers un nouveau « modèle social » ? Revue française de science politique, vol. 56 (2006), 281-297. DOI :10.3917/rfsp.562.0281.

- BOURGEOIS, Isabelle. « Pouvoir et responsabilité des syndicats allemands », In: Pages Europe, 11 mai 2016 – La Documentation française.
Disponible sur :
<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/pages-europe/pe000023-pouvoir-et-responsabilite-des-syndicats-allemands-par-isabelle-bourgeois>
- EATON, Adrienne E. RUBINSTEIN, Saul A., KOCHAN, Thomas A. Balancing Acts : Dynamics of a Union Management Coalition in a Labor Management Partnership In : Industrial Relations Vol. 47, No. 1 (2008): 10-35.
- EATON, Adrienne E. et al. Bargaining Theory Meets Interest Based Negotiations: A Case Study In : Industrial Relations Vol. 47, No. 1 (2008): 66-96.
- ERIXON, Lennart. A Social Innovation or a Product of Its Time? The Rehn-Meidner Model's Relation to Contemporary Economics and the Stockholm School. In: The European Journal of the History of Economic Thought, (2011). pp. 85-123.
- HICKEY, Robert J. "Negotiations and Change: From the Workplace to Society (review)." Labor Studies Journal, vol. 30 no. 2 (2005), pp. 90-91. Project MUSE. DOI: 10.1353/lab.2005.0036.
- LANDIER, Hubert. Le dialogue social, facteur de performance de l'entreprise. In : RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 16 (2015), 114-120.
- RICHER, Martin. " Le dialogue social à la française, chef d'œuvre en péril" In : *Management & RSE.com*. 2017.

Sources Juridiques :

- CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958, 1958. *DÉCLARATION DES DROITS DE L'HOMME ET DU CITOYEN DE 1789*. JORF du 5 octobre 1958.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, 1968. *Accords de Grenelle*.
Disponible sur :
https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Constat_de_Grenelle.pdf
- CODE DU TRAVAIL, 1968. *LOI n°68-1179 du 27 décembre 1968 RELATIVE A L'EXERCICE DU DROIT SYNDICAL DANS LES ENTREPRISE*. JORF du 31 décembre 1968.

- PRÉSIDENTE DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 1982. *Ordonnance n° 82-108 du 30 janvier 1982 relative aux contrats de solidarité des collectivités locales*. JORF du 30 janvier 1982.
- CODE DU TRAVAIL, 1986. *LOI n° 86-1 du 3 janvier 1986 relative au droit d'expression des salariés et portant modification du code du travail*. JORF du 4 janvier 1986.
- CODE DU TRAVAIL, 2004. *LOI n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social*. JORF du 5 mai 2004.
- CODE DE L'ÉDUCATION, CODE GÉNÉRAL DES IMPÔTS, CODE DU TRAVAIL, 2006. *LOI n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances*. JORF du 2 avril 2006.
- CODE DU TRAVAIL, 2006. *LOI n° 2006-457 du 21 avril 2006 sur l'accès des jeunes à la vie active en entreprise*. JORF du 22 avril 2006.
- CODE DU TRAVAIL, 2007. *LOI n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social*. JORF du 1er février 2007.
- CODE DU TRAVAIL, 2008. *LOI n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail*. JORF du 21 août 2008.
- CODE DU TRAVAIL, CODE DE L'ACTION SOCIALE ET DES FAMILLES, CODE DE L'ÉDUCATION, 2014. *LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale*. JORF du 6 mars 2014.
- CODE DU TRAVAIL, 2016. *LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels*. JORF du 09 août 2016.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, 2017. *Arrêté du 22 juin 2017 fixant la liste des organisations professionnelles d'employeurs reconnues représentatives au niveau national et interprofessionnel*. JORF du 30 juin 2017.
- SERVICES DU PREMIER MINISTRE, 2017. *Décret n° 2017-1820 du 29 décembre 2017 établissant des modèles types de lettres de notification de licenciement*. JORF du 30 décembre 2017.
- CONSEIL CONSTITUTIONNEL, 2018. *Décision n° 2018-761 DC du 21 mars 2018*. JORF du 31 mars 2018.

- PRÉSIDENTE DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, CODE DU TRAVAIL, 2018. *LOI n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social.* JORF du 31 mars 2018.
-

Ressources numériques auprès d'institutions publiques :

- ORGANES D'INFORMATIONS AUPRÈS DU SERVICE PUBLIC, *Droit de grève d'un salarié du secteur privé.* Vérifié par la direction de l'information légale et administrative (Services du Premier ministre) le 17 mai 2018.

Disponible sur :

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F117>

- CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE, *Décentralisation : présentation synthétique de l'organisation territoriale du Danemark.* Document modifié en 2018.

COMPTES RENDUS DES PRINCIPAUX ENTRETIENS MENES EN EUROPE DU NORD

SUEDE

1. Compte rendu de l'entretien avec les organisations syndicales TCO et SACO, et l'Institut de Médiation

- Jeudi 22 mars 2018, 09h-10h45
- En présence de : **Ann-Sofi Sjöberg**, Cheffe du service système de protection, marché du travail et formation au sein du syndicat TCO, **Laila Abdallah**, secrétaire internationale au sein du syndicat SACO, **Bosse Andersson**, responsable d'information à l'Institut de Médiation

Objet de l'entretien: La mise en œuvre des négociations, la résolution des conflits, la confiance

Malgré la volonté de la délégation d'échanger avec l'ensemble des confédérations syndicales, il n'a pas été possible de rencontrer LO, alors non disponible. Cette rencontre a permis d'appréhender le modèle de dialogue social suédois, son histoire et son influence sur la santé économique et la compétitivité du pays. Une des leçons principales retenues est qu': « Il existe une obligation tacite chez les partenaires sociaux suédois d'être responsables dans les négociations pour œuvrer à la réussite, notamment économique, du pays » (Mme Abdallah)

En Suède, le marché du travail présente des caractéristiques très marquées :

- **Des partenaires sociaux très forts** (70% des salariés sont syndiqués notamment en raison des avantages retirés en matière de conditions de travail et de fixation des salaires selon Mme Abdallah; 90% sont couverts par un accord collectif (100% dans le secteur public)) et **des employeurs bien organisés**.
- **Une autonomie forte des partenaires sociaux** : il n'existe pas de disposition légale restreignant l'activité des organisations syndicales et patronales ; les accords collectifs sont étendus.
- **Des partenaires sociaux responsables** : l'« esprit de consensus » prévaut, avec peu de grèves et un marché du travail très stable. **Les syndicats tirent leur représentativité du taux d'adhésion et non des résultats aux élections**. Le système suédois se démarque en cela nettement du système français. Les syndicats et l'administration ont par ailleurs tendance à ne pas être politisés (notamment les agences nationales). Seul le syndicat LO entretient des liens étroits avec le Parti social-démocrate suédois, mais sans

effet dans les négociations celles-ci portant sur les termes de l'accord collectif et la grève à caractère politique n'existant pas en Suède. Il existe par ailleurs une proche collaboration entre LO, SACO et TCO.

- Une **grande culture de la confiance entre partenaires sociaux**

L'accord de Saltsjöbaden (1938)

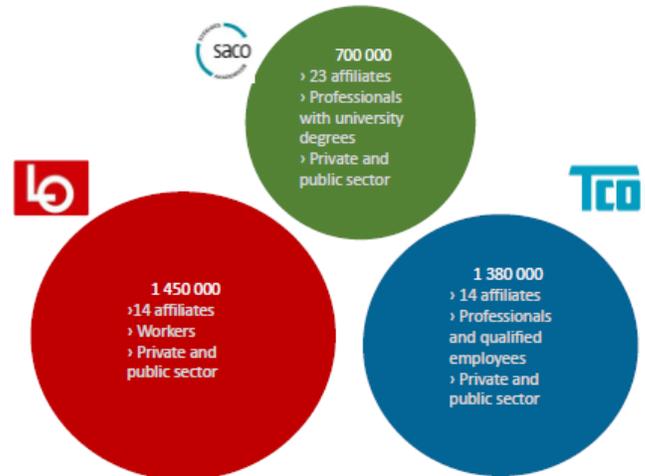
L'« accord de Saltsjöbaden » – du nom de la ville de la banlieue de Stockholm où s'étaient réunis, en 1938, les représentants syndicaux et patronaux – esquisse une procédure de négociation et un modèle de convention collective qui allaient se substituer au législateur et témoigner d'un refus catégorique des partenaires sociaux d'une quelconque intervention de l'Etat. En les acceptant comme règles du jeu, les employeurs ont reçu une garantie de paix sociale aussi longtemps que les accords négociés seraient respectés, les syndicats s'engageant à éteindre eux-mêmes les grèves spontanées qui pourraient voir le jour. Le mouvement syndical est ainsi devenu un partenaire respecté que ni les employeurs, ni le gouvernement ne pouvaient désormais ignorer. Et la Suède est devenue un pays où la paix sociale régnait sur le marché du travail. Ce compromis, structurant encore aujourd'hui, fut complété par un modèle de co-gestion impliquant les partenaires sociaux dans la gestion de nombreuses institutions publiques liées au marché du travail. C'est ainsi que la notion de « groupe d'intérêt organisé » a pris une place prépondérante dans le vocabulaire politique suédois.

Pour quelles raisons la Suède a-t-elle recours aux accords collectifs ?

- **Des bénéfiques pour les salariés** : un partage équitable de la croissance ; une sécurité du travail pendant la durée de l'accord ; une capacité d'influence à travers les négociations ;
- **Des bénéfiques pour les employeurs** : à la fois une stabilité apportée par l'absence de grève, une flexibilité de gestion et pas d'interférences politiques. Les employeurs préfèrent généralement des accords collectifs longs contrairement aux employés qui préfèrent des accords d'un an pour renégocier leur salaire. La plupart des accords ont une durée d'un à trois ans, la période d'un an étant privilégiée en période de crise pour réajuster les salaires.
- De **bonnes conditions de travail et régulées** ;
- Des **augmentations raisonnables de salaire** ;
- Un système qui a garanti jusqu'ici la **paix sociale** (« Industrial peace ») ;
- Un recours aux accords collectifs permettant de créer les conditions d'une **bonne coopération et d'une responsabilité mutuelle** ;
- **Une interférence très limitée de l'Etat.**

Quels sont les acteurs des accords collectifs ?

- **L'Etat fixe les règles fondamentales**, mais ce sont les **partenaires sociaux qui négocient les accords collectifs avec une grande liberté**. Les confédérations délèguent beaucoup à leurs syndicats locaux les négociations.
- Il existe en Suède 60 syndicats et 50 organisations d'employeurs, dont la majorité est regroupée dans **3 confédérations syndicales (LO, TCO, SACO)** et **3 confédérations centrales d'employeurs (Svenskt Näringsliv, SKL, Arbetsgivarverket)**.



Sur quoi portent les accords collectifs (au nombre de 680)?

- Le **niveau de salaire** ;
- Les **conditions de travail** : heures supplémentaires, heures de travail, conditions de résiliation du contrat, congés, retraites, etc.

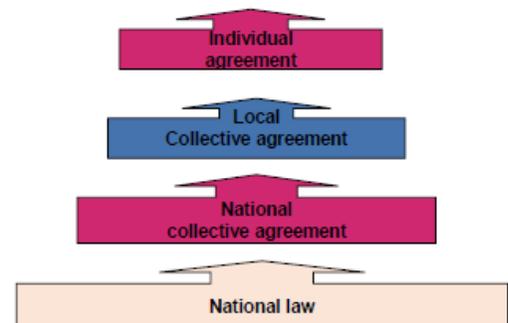
Les lois du travail en Suède fixent les droits fondamentaux des salariés :

- Loi relative à l'emploi
- Loi relative à la codécision
- Loi relative aux heures de travail
- Loi relative à la sécurité au travail
- Loi relative aux congés
- Loi relative à la discrimination

La grande partie de ces lois peut être infirmée au profit d'accords collectifs

Le marché du travail suédois :

Sources of regulation



- Une **population active de 5,3 millions d'habitants**, et 4,9 millions en situation d'emploi (2016) ;
- Un **taux de chômage de 6,9% en 2016** ;
- **83% d'hommes (83%) et 79% de femmes** de 20-64 ans sur le marché du travail ;
- Un **taux de syndicalisation à 70%** en 2015, malgré une baisse depuis quelques années ;
- Un taux de syndicalisation parmi les « cols blancs » et les employés des PME important ;

- **Côté employeurs privés, un taux d'adhésion à une organisation d'employeurs de 82% (2015) ;**
- Un employeur membre d'une organisation d'employeurs est tenu par l'accord collectif qu'elle a signé ;
- Un **haut niveau de couverture des négociations collectives**, malgré le fait qu'il n'y ait pas de mécanisme pour rendre les accords collectifs applicables partout (pas d'effet « erga omnes »). Ainsi, 91% des employés sont couverts par un accord collectif : 100% dans le secteur public et 85% dans le secteur privé (2015)

Pourquoi est-il intéressant de rejoindre un syndicat ?

Parce qu'il offre des services : aide pour retrouver un emploi (job transition) en amont du service public de l'emploi qui prend le relais pour 20% des cas quand un travail n'a pas été retrouvé), assurance chômage et accompagnement à la carrière.

M. Bosse Andersson, responsable d'information à l'Institut de Médiation, a précisé le rôle de prévention des conflits sociaux de **l'Office National de Médiation**, qui peut nommer un médiateur en cas de risque de mise en place d'actions collectives ou si les parties, lors de négociations de convention collective, en font la demande commune. L'Office désigne également des médiateurs particuliers lors de litiges entre employeurs et organisations syndicales lors des négociations sur les salaires et les conditions d'emploi générales.

Le principe est clair : les partenaires sociaux doivent d'abord négocier et si cela n'aboutit pas, alors l'institut de médiation est saisi avant une éventuelle grève. Il peut être fait appel à un médiateur en dehors d'une grève potentielle également. Si les parties ne trouvent pas d'accord, il est possible de reconduire le précédent accord, le temps de reconstruire un consensus. **En 2017, il y a eu environ 500 négociations sur des accords collectifs, une dizaine de saisines de la médiation pour au final 3 conflits sociaux.**

Quels sont les défis auxquels fait face la société suédoise aujourd'hui ?

- **A la baisse de la syndicalisation, en particulier chez les « cols bleus » et les jeunes** avec la montée des contrats courts. Des vidéos sont réalisées (clip vidéo de TCO : « *Business like a Swede* ») pour leur présenter les avantages de se syndiquer avec l'optique de participer à la performance économique de l'entreprise (approche très business-oriented). A contrario, les « cols-blancs » sont plus nombreux qu'auparavant à se syndiquer.
- **A la mondialisation et la législation de l'UE** : les règles de l'UE interfèrent avec le modèle d'accord collectif suédois. Il existe une véritable crainte de la fin du modèle suédois jugé fragile par certains, solide par d'autres.

2. Compte rendu de l'entretien avec la Confédération suédoise des entreprises

- Jeudi 22 mars 2018, 11h-12h
- En présence de : **Gabriella Sebardt**, juriste spécialisée en droit du travail

Objet de l'entretien: La mise en œuvre des négociations, la résolution des conflits, la confiance

Le but était d'appréhender les différences d'approche entre les confédérations syndicales et la confédération des entreprises en matière de dialogue social, mais ce sont surtout les points communs majeurs, notamment l'importance d'avoir des syndicats forts, des compromis larges, un dialogue social de qualité, pour œuvrer à la croissance et à la compétitivité du pays, qui ont été pointés.

La Confédération suédoise des entreprises (CSE), créée en 2001, est une **organisation d'employés du secteur privé suédois**. Elle représente **60 000** entreprises membres, adhérentes elles-mêmes à **50 organisations membres**, employant en tout 1,95 million d'employés. Elle est le fruit d'une **fusion** entre l'Association suédoise des employés et la Fédération nationale suédoise des industries. L'adhésion à une organisation membre de la CSE conduit de facto à une adhésion à la CSE. 70% des entreprises membres comptent moins de 10 employés.

La Confédération tente de sauvegarder les **intérêts pro-business** des entreprises à travers des activités de lobbying. **La baisse des taxes concernant la propriété et les droits d'héritage sont ses deux principales priorités**. L'organisation est pour la prise en charge par le secteur privé de certains domaines actuellement gérés par le secteur public comme l'éducation ou les services de santé. La Confédération finance aujourd'hui un *think tank* libéral : Timbro.

Mme Sebardt a rappelé plusieurs points importants sur le système social suédois :

- C'est un **système bipartite** ;
- Les associations d'employeurs et les confédérations syndicales ont acquis leur **légitimité par leurs membres adhérents, et non pas une quelconque reconnaissance de l'Etat** ;
- Les associations d'employeurs et les confédérations syndicales tiennent leurs **financements de leurs membres adhérents** ;
- Leur légitimité découle des taux d'adhésion. Pour 2016/2017 :
 - **Organisations d'employeurs : 82%** (69% dans les petites entreprises), et jusqu'à 100% dans le secteur public
 - **Organisations d'employés : 64% en tout**, dont 58% de cols bleus et 68% de cols blancs ;
- Les **grèves, qui ont pour seules causes les relations entre employeurs et salariés, ne sont autorisées que lorsque l'accord collectif a expiré**, ce qui signifie que les employeurs « achètent la paix sociale » durant la période de validité de l'accord collectif ;

- En Suède, **les meilleurs talents sont recrutés par les syndicats**: en effet, il faut un bon niveau juridique et les perspectives de carrière sont très intéressantes avec des moyens d'influer sur de vrais enjeux ;
- **Il faut être adhérent d'un syndicat pour avoir un supplément sur son assurance chômage**, en plus du minimum légal d'allocation chômage.

Il existe également une division des tâches au sein de la CSE :

- La **CSE** a pour mission de faire du lobbying auprès des responsables politiques et des corps législatifs. Elle assure la coopération durant les négociations (collective bargaining rounds) et paie les compensations financières aux entreprises en cas d'action collective.
- Les **organisations membres** sont celles qui négocient de manière effective et signent les accords collectifs. Elles fournissent aux entreprises membres des avis, informations, formations et représentations légales lors des négociations et litiges.

Mme de Lavalette demande si cela constitue un atout d'avoir des syndicats d'employés forts. **Pour Mme Sebardt, il est évidemment bénéfique d'avoir des syndicats très forts, mais l'inquiétude des organisations d'employeurs est réelle face aux réformes de l'UE en cours, qui sont potentiellement susceptibles de remettre en question le modèle social suédois, fondé sur l'accord collectif décentralisé.**

Mme de Lavalette a également interrogé la CSE sur l'initiative Global Deal. La CSE n'est pas particulièrement favorable à cette initiative de la Suède. Selon Mme Sebardt, seules les grandes entreprises ont les structures pour conduire à bien le dialogue social. Et la Suède n'a pas vocation à aider les autres pays au dialogue social.

Une des leçons à retenir selon Mme Sebardt, c'est que pour avoir un dialogue social efficace et constructif, il faut du temps, de la confiance et des compétences.

3. Compte rendu de l'entretien au Service Public pour l'Emploi _____

- Jeudi 22 mars 2018, 13h15-14h15
- En présence de : **Sven Zachari**, Senior Administrative Officer, **Ase Melander**, Senior Administrative Officer, **Ulf Norman**, chargé des relations internationales

Objet de l'entretien : L'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap

Comment le dialogue social en Suède, à travers des dispositifs d'inclusion des personnes en situation de handicap, contribue-t-il à une plus grande cohésion au sein d'une administration ou d'une entreprise, et par conséquent à une meilleure performance de l'organisation et au progrès social ?

La Région a présenté son dispositif en faveur de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap **dans la continuité de son accord-cadre et notamment le dispositif « Objectif Emploi »**.

Les interlocuteurs du Service Public pour l'Emploi (Arbetsförmedlingen) se sont montrés extrêmement intéressés par ce dispositif.

Ils ont rappelé que **l'inclusion des personnes en situation de handicap constitue un défi majeur en Suède, mais répond à un objectif de meilleure cohésion sociale et de solidarité. En cherchant à intégrer au mieux les personnes en situation de handicap dans les entreprises ou les administrations, le Service public pour l'Emploi agit pour montrer que ces personnes apportent nécessairement du positif sur le lieu de travail, à travers leur motivation, ce qui est positif pour l'entreprise ou l'administration en termes de productivité et de performance globale.**

Le Service Public pour l'Emploi est une autorité nationale, avec une organisation opérationnelle divisée en 3 régions : le Nord de la Suède, le Mid-Sweden, et le Sud de la Suède. Chacune de ces régions possède un nombre de zones de marchés avec des bureaux d'emploi locaux, au nombre de 250 bureaux de type Pôle Emploi, pour environ 14 000 employés. Environ 1 100 personnes travaillent au Département pour la Réhabilitation au travail, qui s'occupe de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Le Service Public pour l'Emploi ne parle pas de « handicap », mais plutôt de personnes à « capacités de travail réduites » ou en situation de « limitation fonctionnelle » (functional impairment). Cela permet de conserver le terme de « capacité », qui donne une vision positive de ce que peut apporter une personne à l'organisation. On ne raisonne ainsi pas en termes d'obstacles, mais de solutions.

La réhabilitation de l'employabilité est un processus qui comprend plusieurs étapes. Le centre de l'attention est la « capacité de travail » qui est la jonction entre les capacités individuelles, l'environnement et les missions confiées, avec l'objectif d'adapter la situation de travail pour permettre à une personne aux capacités de travail réduites d'avoir une vie professionnelle active.

Il n'existe pas de seuil de taux d'emploi contraignant à atteindre pour les personnes en situation de handicap. Les entreprises sont incitées et encouragées et non sanctionnées. Ainsi entre 8000 et 9000 entreprises reçoivent par exemple des aides financières, sans limitation de durée, ou dégressive : une aide de 10 000 euros maximum par an et par employé permet d'adapter l'environnement de travail.

Les équipes du Service Public pour l'Emploi sont pluridisciplinaires : il y a des spécialistes de l'audition, des pédagogues, des psychologues, des assistants sociaux.

Il y a eu **17 400 participants au programme d'aide et de formation WISE** (work integrating social enterprises) en 2017 : 18% ont obtenu un travail et 2% ont obtenu un cursus d'études.

Une campagne de communication massive est également à venir, notamment avec des projections au cinéma (visionnage du clip « Görplats ! » = laissez-nous la place!)

4. Compte rendu de l'entretien au Ministère du Travail suédois _____

- Jeudi 22 mars 2018, 15h-16h
- En présence de : **Naiti del Sante**, Division for Labour law and Work Environment, **Helena Hagelroth**, Division for Labour Market Policy

Objet de l'entretien: Le droit du travail suédois

Comment le droit du travail suédois permet aux partenaires sociaux de négocier amplement les conditions de travail des employés, au profit d'une meilleure productivité et d'une meilleure performance publique ou privée ?

Mme de Lavalette a posé la question du droit de grève et de ses limitations dans le secteur public. En Suède, il existe **une limitation de l'action collective dans le secteur public pour des raisons de continuité du service public**, depuis le *Public Employment Act*, en 2003, qui dispose que pour les fonctions nécessaires à la puissance publique, les actions collectives ne peuvent être menées sous la forme de lockout, de grèves, ou de refus d'heures supplémentaires.

Tous secteurs confondus, **il y a peu et de moins en moins de conflits sociaux**. Ainsi, de **300 conflits sociaux par an dans les années 1970** à 200 par an dans les années 80, on passe de 100 par an dans les années 2000 à une trentaine depuis 2010. **En 2017, il n'y a eu que 3 conflits sociaux.**

Les raisons identifiées sont d'une part la pratique de la négociation fondée sur le dialogue permanent, la coopération et la recherche du consensus, et d'autre part des accords collectifs d'une durée plus longue.

Le degré de couverture par accord collectif et le degré d'adhésion à une organisation d'employeurs dépend fortement des secteurs du marché du travail. Le secteur de l'informatique (IT) n'est couvert qu'à 30%.. Par ailleurs, le degré de syndicalisation entre employés varie également fortement entre secteurs et entre les « cols blancs » (en hausse) et les « cols bleus » (en baisse).

Le modèle d'accord collectif est efficace :

- 115 parties prenantes : 55 organisations d'employeurs et 60 organisations syndicales ;
- 680 accords collectifs (relatifs aux salaires et aux conditions générales de travail) ;
- Accords conclus après des négociations et applicables à toutes les entreprises membres de l'association d'employeurs concernée ;
- Une entreprise non-membre peut être soumise à un accord si elle conclut un « accord d'application » ;
- Pas de mécanisme étatique législatif pour déclarer les accords collectifs applicables partout ;
- Conditions dans lesquelles se déroulent les accords collectifs supervisées par les organisations syndicales, pas par l'Etat.

Le fait d'avoir un taux de syndicalisation haut donne plus de légitimité aux organisations syndicales. Cela favorise et responsabilise les acteurs de la négociation. Par ailleurs, appartenir à un syndicat donne des avantages : avocat en cas de licenciement potentiellement abusif et aide juridique.

L'action collective est protégée constitutionnellement en Suède, mais n'est pas autorisée **tant qu'un accord collectif est en vigueur** (obligation de paix sociale : « peace obligation »).

La législation suédoise en matière de droit du travail est protectrice, mais très générale :

- Par exemple, il existe une législation protectrice avec des règles obligatoires concernant le licenciement, le licenciement sans préavis et l'invalidation des licenciements sans motif valable ;
- Mais il est possible de déroger sur une grande partie de la législation à travers des accords collectifs ;
- La formation des salaires et les termes de l'embauche ne sont pas régulés par la loi, mais sont gérés par les partenaires sociaux.

Comment se déroule la résolution des conflits ?

- Il existe une cour spéciale, le Tribunal du Travail ;
- Si l'employeur est soumis à un accord collectif, le contentieux juridique doit être négocié entre l'organisation d'employeurs et l'organisation syndicale avant que le cas ne soit jugé au Tribunal ;
- Ainsi, **la plupart des contentieux est réglée dans le cadre des négociations collectives**. Seuls quelques contentieux, environ 5-10%, se poursuivent au Tribunal du Travail ;
- En termes de chiffres, on a compté **293 contentieux en 2017 au Tribunal du Travail**.

5. Compte rendu de l'entretien avec la SAGE (Swedish Agency for Government Employers) et la SALAR (Association suédoise des municipalités et comtés)

- Vendredi 23 mars 2018, 09h-10h30
- En présence de : **Robert Cloarec**, Senior Advisor for The Swedish Agency for Government Employers, **Sophie Thörne**, cheffe du service Politique de l'emploi pour l'Association suédoise des municipalités et comtés (SALAR), **Tor Hatlevoll**, analyste au service Politique de l'emploi

Objet de l'entretien: L'emploi public et les règles entourant le droit de grève dans la fonction publique suédoise

Echanges avec l'Agence suédoise pour les employeurs du gouvernement et l'Association des autorités locales et des régions sur la manière dont les négociations avec les partenaires sociaux permettent de fixer les règles autour de l'emploi public et d'encadrer le droit de grève dans la fonction publique suédoise, caractérisée par le recours systématique aux contractuels, une grande flexibilité dans la fixation des salaires et des négociations d'égal à égal entre partenaires sociaux, avec une culture marquée par la coopération plutôt que par l'affrontement.

La Swedish Agency for Government Employers (Arbetsgivaverket): La *Swedish Agency for Government Employers (SAGE)*, fondée en 1994, est une autorité administrative suédoise affiliée au ministère de la santé et des affaires sociales. La SAGE est responsable des accords et des négociations autour des conditions d'emploi et des salaires d'environ 250 000 employés du gouvernement. Elle tient le rôle d'**organisation syndicale**.

L'Association suédoise des municipalités et comtés (SALAR : Swedish Association of Local Authorities and Regions): la SALAR est à la fois une organisation suédoise représentative de l'administration locale prônant un **gouvernement local** en Suède. La plupart des municipalités et des comtés sont membres de la SALAR qui représente un million de personnes. Elle regroupe actuellement 290 municipalités et 21 comtés. Tous les quatre ans, un congrès est réuni afin de nommer les membres dirigeants de la SALAR et d'établir sa feuille de route. Les 451 délégués du congrès sont nommés par les membres élus des municipalités et des comtés. Le conseil exécutif fait appliquer la feuille de route votée en congrès aux délégations et comités :

- Les **délégations** effectuent les missions d'audit, de négociations et s'occupent des sujets relatifs à la santé
- Les **comités** s'occupent des autres domaines concernant l'administration locale.

La SALAR protège ainsi les intérêts des institutions suédoises locales en leur apportant soutien et services. Son but est de susciter le débat au sein de l'opinion publique et d'assurer la pérennité de la démocratie à travers la protection des

prérogatives des institutions locales.

Cette association est également la **porte-parole** des institutions locales suédoises, assurant les négociations avec le gouvernement central, le Parlement, l'Union européenne et les agences gouvernementales sur les questions concernant l'administration locale suédoise.

L'une des principales missions de la SALAR est la **promotion de la démocratie locale**, soit le développement d'un gouvernement local autonome. L'association organise ainsi des forums développant l'engagement et l'intérêt de ses membres.

Entretien avec la SAGE, présentation de M. Cloarec

- Le secteur du gouvernement central représente 6% du marché du travail suédois ;
- Il y a 10 ministères, qui emploient 4 500 employés ;
- 230 agences composent l'administration suédoise, avec 250 000 employés gérés directement ;
- 31% travaillent dans l'éducation supérieure ; 20% dans l'ordre public et la sécurité ; 15% dans la protection sociale ; 12% dans les affaires économiques ; 11% dans les services publics généraux ; 10% dans la défense ;
- 4% des employés ont moins de 25 ans et 26% plus de 54 ans ;
- 52% sont des femmes, 48% des hommes ;
- 18% sont d'origine étrangère ;
- 30% des employés travaillent à Stockholm.

Le management des ressources humaines au sein du gouvernement central suédois se caractérise ainsi:

- Les **agences de l'Etat sont autonomes**, ont leur propre budget, décident elles-mêmes de l'usage de leurs ressources, recrutent et licencient leurs propres équipes ;
- **Il n'existe pas de carrière de fonctionnaire en Suède** : le recrutement se fait sur le mérite et les compétences et de manière ouverte. Contrairement à la France où la fonction publique est composée en moyenne de 80% de fonctionnaires et de 20% de contractuels, en Suède, tous les employés publics ont un CDI en principe de droit privé (sauf exceptions : magistrature ou professeurs d'université) ;
- Dans le public comme dans le privé, les **accords collectifs priment sur la loi** ;
- Les organisations syndicales sont fortes, avec une **culture de la coopération entre employeurs, et entre employeurs et syndicats** ;
- Les **partenaires sociaux disposent des mêmes informations financières et statistiques**, ce qui participe de la transparence dans la négociation et de la confiance mutuelle. Il n'y a **pas d'asymétrie d'information entre syndicats et employeurs publics** ;
- Il existe une **transparence totale dans les salaires des employés publics**.
- Les **salaires sont individualisés et différenciés**. La fixation du salaire est basée sur des données rationnelles. La fixation du salaire par la performance

se fait par employé. **De plus, en 1990, les grilles salariales ont été abolies.** Au niveau des directeurs généraux cependant, c'est le gouvernement qui décide de leur salaire. Ainsi, en Suède, il ne peut pas exister de dispositif type « régime indemnitaire au mérite à la hausse et à la baisse », car les salaires sont dès le départ individualisés.

Mme de Lavalette pose la question des règles entourant le droit de grève dans l'administration du gouvernement central suédois. M. Cloarec répond que la grève n'est pas autorisée **tant que le contrat est en vigueur entre la SAGE et les employés (il dure généralement 3 ans)**. Il est seulement possible d'exercer son droit de grève quand la convention est expirée et que la nouvelle convention n'est pas signée. **Le droit de grève est limité aux sujets d'heures de travail, de conditions de travail et de salaires.** La police dispose également du droit de grève.

M. Cloarec pointe cependant un défi important pour le gouvernement central, à savoir des **difficultés croissantes à attirer des salariés du secteur privé** que le secteur public ne peut concurrencer sur les salaires. Il faut donc que le public montre d'autres avantages : missions de service public, congés, heures de travail.

Enfin, M. Cloarec a fait la présentation d'une organisation très performante : la **Job Security Foundation (Trygghetsstiftelsen)** qui apporte son soutien et son aide pour retrouver un emploi aux employés du gouvernement central qui, en raison d'une pénurie d'emploi, sont menacés de licenciement, ont été licenciés ou sont au chômage. Ce programme fonctionne très bien : 80% des employés retrouvent un emploi grâce à cette fondation, le plus souvent dans le public.

Entretien avec la SALAR, présentation de Sophie Thörne

La SALAR regroupe actuellement les **21 comtés et 290 municipalités** que compte la Suède. C'est la plus grande organisation d'employés, avec 1,2 million (23% de la population active).

La notion de **démocratie locale** est très importante pour la SALAR. Aujourd'hui, les collectivités n'ont pas de compétence générale sur leur territoire mais des compétences définies par la loi. Ainsi, les comtés sont responsables des hôpitaux, du développement économique, et des transports publics locaux (ce qui exclut le rail national).

Au niveau de l'imposition, les taux sont variables et dépendent des municipalités et des Régions.

La fixation des salaires tient compte de la structure de l'organisation, des objectifs qu'on y fixe, de l'égalité femmes-hommes. Il y a donc d'amples variations de salaires, à compétences et postes égaux selon les collectivités. Par exemple, un médecin qui exerce dans le nord de la Suède (qui est un désert médical) gagnera plus

qu'un médecin du sud de la Suède. **Les employés publics locaux refusent par ailleurs que les syndicats négocient pour eux leurs salaires.**

La SALAR ne forme qu'une seule organisation d'employeurs locaux. Elle doit en revanche négocier avec 26 syndicats qui sont regroupés dans 6 organisations syndicales (ouvriers, professeurs, infirmières, travailleurs sociaux, médecins, universitaires). Il y a donc 6 accords collectifs nationaux.

Le taux de syndicalisation chez les employés publics locaux est d'environ 75%, et monte même à 80% chez les médecins.

S'agissant de l'aménagement du temps de travail, Mme Thörne précise que l'accord collectif local peut aller plus loin (moins d'heures) que l'accord collectif national. Mais elle rappelle que la directive européenne Working time (Temps de travail) de 2003 a été très dure à adapter au système d'accords collectifs.

6. Compte rendu de l'entretien au Ministère des Affaires sociales _____

- Vendredi 23 mars 2018, 15h30-16h30
- Lieu : Ministère des Affaires sociales, Fredsgatan 8
- En présence de : **Bengt Nilsson**, du Département Gender Equality

Objet de l'entretien: La mise en œuvre de l'égalité femmes-hommes

Présentation exhaustive de la politique de la Suède en matière d'égalité des genres et de « mainstreaming ». Favoriser l'égalité professionnelle, c'est permettre à chacun d'évoluer professionnellement dans un cadre favorisant le bien-être au travail, et donc la performance des employés.

Il a été rappelé que **l'égalité des genres était une des priorités du gouvernement actuel**. Ainsi, ce dernier, qui se définit comme « **féministe** », est composé de 12 femmes et 10 hommes ministres. Dès son arrivée au pouvoir en octobre 2014, le gouvernement suédois (issu d'une coalition entre les Sociaux-démocrates et les Verts) a décidé de **décliner les questions de parité femmes-hommes (gender mainstreaming) dans tous les ministères et agences gouvernementales, en mettant également en place une budgétisation de genre dans la loi de finances.**

L'action forte en faveur de l'égalité des genres en Suède résulte de multiples facteurs :

- Des **réformes majeures motivées par le besoin d'avoir une population active plus importante** ;
- Un **mouvement d'émancipation des femmes très fort** ;
- Une **volonté politique forte** pour bâtir une société respectueuse de l'égalité des genres ;

- La **mise en place de la stratégie de « Gender Mainstreaming »** depuis 1994. Le « Gender Mainstreaming » est la stratégie principale du gouvernement pour atteindre les objectifs nationaux d'égalité de genre. Ainsi, en plus des mesures spécifiques sur un budget pour renforcer l'égalité des genres, le « Gender Mainstreaming » vise à **décliner l'égalité des genres sur l'ensemble des échelons et des politiques publiques.**

Ce mouvement de « Gender Mainstreaming », fortement mis en avant depuis l'arrivée au pouvoir du gouvernement actuel, s'inscrit dans un mouvement long de combat en faveur de l'égalité femmes-hommes. Ainsi, plusieurs réformes dans le passé ont eu un impact majeur pour promouvoir l'égalité des genres :

- **L'imposition des revenus séparée** (1971), c'est-à-dire la fin du quotient familial, au nom de l'émancipation de la femme. Néanmoins, il faut que les deux personnes du couple travaillent ;
- **L'allocation parentale** (1974). La Suède a été le premier pays au monde à introduire le congé parental rémunéré aux pères de famille, dans l'optique de renforcer l'égalité parentale ;
- Le **développement des garderies publiques d'enfants** (1974)

Néanmoins, M. Nilsson a rappelé que la question de l'égalité des genres en Suède faisait face à des défis :

- Au Parlement suédois, 44% des députés sont des femmes et 56% des hommes ;
- **Seules 6% des femmes sont à la tête de conseils d'administration d'entreprises privées.** Elles sont 45% dans le secteur public ;
- **30% des femmes travaillent en temps partiel ;**
- Les retraites des femmes représentent 67% de celles des hommes ;
- **La différence de salaire entre femmes et hommes est de 4,6% ;**
- Pourtant, les filles sont plus performantes à l'école que les garçons ;
- **Environ 13 femmes sont tuées chaque année par leur partenaire ou leur ex-partenaire**

DANEMARK

1. Compte rendu de l'entretien avec le Ministère du travail et l'Agence pour l'emploi

- Jeudi 6 septembre 2018, 09h00-11h00
- En présence de : **M. Troels Blicher Danielsen**, Secrétaire permanent adjoint au Ministère du Travail, **M. Anders Trebbien Daugaard**, Directeur des Relations internationales au Ministère du Travail et **M. Kristian Bak**, conseiller spécial à l'Agence pour l'Emploi

Objet de l'entretien: *Présentation générale du modèle danois de flexisécurité et sa politique d'activation*

Mme de LAVALETTE a débuté la rencontre en présentant la politique que la Région Île-de-France mène en matière de dialogue social. Elle a présenté les objectifs de la mission qu'elle conduit dans plusieurs pays d'Europe du Nord pour dresser le lien entre qualité du dialogue social, compétitivité, croissance et performance.

Présentation de l'Agence pour l'emploi et du marché du travail danois

Après cette introduction, M. Kristian BAK a commencé par présenter le système du marché du travail danois à travers le prisme de l'Agence pour l'emploi. Il a indiqué qu'une réforme structurelle majeure avait eu lieu en 2007, puisque **297 communes ont été fusionnées en 98 communes**. Par ailleurs, les **18 régions que comptait le Danemark ont été fusionnées en 5 régions**.

La réforme de 2007 a été très importante dans la mesure où elle a institué la communalisation des *job centers*, au nombre de 94 (quasiment un par commune). Ainsi, la responsabilité du service public de l'emploi a été confiée aux municipalités depuis 2007.

Depuis cette réforme, l'Etat n'est plus du tout responsable de la gestion de la recherche d'emploi. Il a précisé néanmoins que dans les faits, ce sont les ministères qui sont *in fine* responsables. En effet, si les agences pour l'emploi ne fonctionnent pas, cela reste au final un problème éminemment politique, qui est du ressort du Ministère du travail.

Pourquoi ce système a-t-il été créé ? Avant 2007, il y avait deux systèmes : un dans les municipalités, et un autre dans les ministères. Le Danemark a souhaité fusionner ces deux systèmes pour ne pas créer de doublons inutiles. Le but était véritablement de réunir tous les demandeurs d'emploi d'une municipalité dans un unique job center.

Quelle est l'organisation générale de la politique de l'emploi au Danemark ?

M. BAK a mentionné deux institutions fondamentales au Danemark :

- Le **Conseil national de l'emploi** (résultat de la fusion, en 2003, du Conseil national social chargé d'orienter les actions des communes en matière d'affaires sociales et d'emploi et du Conseil national du marché du travail). Ce Conseil est composé de 26 membres, avec des représentations des confédérations syndicales, de la confédération des employeurs, des régions et des municipalités. La présidence de ce Conseil est revenue à l'ancien ministre des Affaires étrangères, avec l'accord de tous les partenaires sociaux. Il se réunit 6 fois par an, et n'a qu'un rôle consultatif pour le ministre du Travail. Néanmoins, dans les faits, si les membres du Conseil sont unanimes sur une position, le ministre suivra toujours cette position. Le ministre du Travail actuel est très intéressé par les travaux du Conseil national de l'emploi, et participe activement à ces réunions.
- Au niveau régional, il existe **8 conseils régionaux du marché du travail** où se retrouvent les partenaires sociaux, qui ont là aussi un rôle consultatif. Il y a 8 à 20 municipalités représentées dans ces conseils. Ces conseils régionaux jouent un rôle important pour la requalification de la main d'œuvre.

Qui sont les partenaires sociaux ?

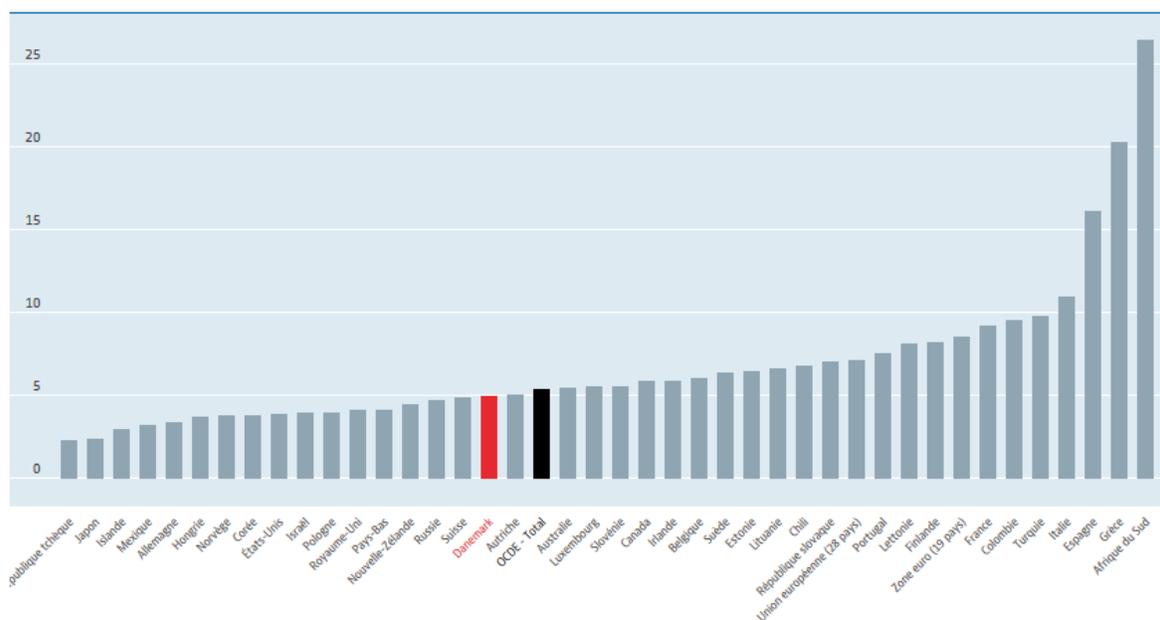
Au Danemark, il y a la **confédération LO qui est majoritaire**. Cette confédération syndicale, qui compte plus d'1 million de membres (sur une population de 5,7 millions d'habitants) était autrefois liée formellement au parti social-démocrate. Ce lien a néanmoins été rompu dans les statuts il y a une dizaine d'années. Aujourd'hui, même si la confédération reste assez proche idéologiquement de la social-démocratie, elle ne porte pas de revendications politiques. **De manière plus générale, les syndicats danois ne sont pas politisés.**

Du côté des organisations d'employeurs, il y a la DA, mais qui est divisée en plusieurs branches.

Comment s'articule la hiérarchie des normes ? **La loi est au-dessus des autres normes. Mais elle n'intervient dans le champ des relations sociales que très exceptionnellement. Ce sont les conventions collectives qui régissent de manière générale les conditions de travail.**

M. Bak a expliqué que de nombreuses réformes avaient été mises en place au Danemark durant les dix dernières années sur le marché du travail danois. Le point principal de toutes ces réformes était de créer des incitations au travail, de ramener davantage d'inactifs sur le marché du travail, et de renforcer les droits et les devoirs

des demandeurs d'emploi. Tous les partis politiques ont été derrière ces réformes. Le dernier grand accord date d'août 2018 (même si 2 partis ne l'ont pas signé). A travers cet accord, tous les acteurs étaient d'accord pour dire qu'il y avait trop de bureaucratie dans le système de l'emploi, et le gouvernement actuel a essayé d'y changer quelque chose. Ils ont lancé ce travail en juillet 2018. Dans tout ce processus, les partenaires sociaux ont joué un rôle important, en disant qu'ils voulaient abaisser les règles. Le but de cet accord est qu'il y ait une simplification dans la compréhension du marché du travail pour les demandeurs d'emploi et que les municipalités aient plus de liberté pour gérer l'emploi. Ces lois ont été votées au Parlement par les députés. Mais les partenaires sociaux ont largement participé à sa construction. **Il y a en effet toujours un dialogue formel et informel très étroit entre les partenaires sociaux et les politiques pour l'élaboration d'une loi. En général, on ne présente pas un projet de loi s'il n'est pas consensuel.** Il faut trouver des solutions avec eux avant de présenter le projet de loi.



Taux de chômage dans les pays de l'OCDE (T2 2018). Sources : OCDE

Il est indiqué dans ce tableau que le Danemark a un **taux de chômage de 4,9%**

Certes, **le taux d'emploi au Danemark est de 76%, et le taux de chômage est très faible (environ 4,9% au T2 2018)**. Néanmoins, au Danemark, beaucoup touchent encore des prestations sociales (allocation chômage, aide sociale). Avant ces réformes, entre 700 000 et 800 000 personnes touchaient ces allocations, mais depuis ce nombre a baissé.

Au Danemark, le **système de recherche d'emploi est désormais très décentralisé**. Les municipalités sont entièrement responsables des services aux demandeurs d'emploi. Les ministères et l'Agence pour l'Emploi ont bien sûr un droit de regard sur ce qui se passe dans les municipalités. C'est la raison pour laquelle ils ont encore des outils de contrôle : la législation, les incitations économiques et des systèmes informatiques nationaux.

Les allocations chômage sont définies par la loi. Il y a deux ans, il y a eu une grande réforme au Parlement danois pour que les demandeurs d'emploi puissent toucher les allocations chômage pendant 2 ans, et si pendant cette période le chômeur connaissait des périodes d'emploi brèves, alors il pouvait toucher des allocations jusqu'à 3 ans, et ce sans système de dégressivité. Le principe est que pour chaque mois travaillé, on obtient le double en termes d'allocations.

Néanmoins, au Danemark, **la limite maximum de l'allocation chômage est de 2469 euros par mois, même s'il y a évidemment des régimes d'entreprise qui peuvent venir compléter cette allocation de base**. Aujourd'hui, le niveau de compensation est un champ de bataille dans la politique danoise. Le principe néanmoins reste clair : **si vous avez un salaire bas, la compensation sera haute, mais si le salaire est haut, la compensation sera proportionnellement basse**.

Un autre outil de gestion utilisée est de réguler ce que les agences de l'emploi doivent faire. Au cours des 10 dernières années, de nombreux essais randomisés et une des études réalisées ont montré que si le demandeur d'emploi fait beaucoup d'efforts au début de la période de chômage, et s'il réalise beaucoup d'entretiens au début de cette période, le demandeur d'emploi quittera le rang des chômeurs plus rapidement. C'est pourquoi pendant les 6 premiers mois de chômage, 4 entretiens obligatoires sont prévus à Pôle emploi. Ces entretiens ont lieu avec la caisse d'allocations du chômeur, et le dernier entretien se fait conjointement entre le chômeur, pôle emploi et la caisse d'allocations.

Avant l'accord d'août 2018, toutes les municipalités et beaucoup de caisses d'allocations chômage disaient que ce système était trop régulé. Les municipalités voulaient avoir plus de liberté pour organiser ces entretiens. Un projet pilote est ainsi prévu, grâce auquel certaines caisses d'allocations chômage reprendront toutes les responsabilités des agences de l'emploi. Ce projet pilote va couvrir 25% des chômeurs actuels et 24 caisses d'assurance chômage.

Dans la politique pour l'emploi au Danemark, la formation et la requalification des chômeurs jouent un rôle très important. Au cours des 4 dernières années, **de plus en plus de programmes ont été mis en place où les partenaires sociaux jouent un rôle important. Ce sont eux qui décident des formations professionnelles qui pourront être utilisées par les agences pour l'emploi**.

Autre outil : les municipalités reçoivent des remboursements de l'Etat. **Il y a eu une grande réforme en 2017 qui a permis aux municipalités d'être compensées par l'Etat sur la base de la durée d'allocations des citoyens. Pendant les 2 premières**

semaines, l'Etat verse un remboursement de 80% puis ce remboursement devient dégressif (jusqu'à 20%), ce qui incite les municipalités à ce que les chômeurs trouvent un emploi. Grâce à cette loi, toutes les municipalités ont dû introduire une nouvelle façon de penser, sur comment et quand investir dans ces personnes, dans quel type de formation, etc. Les municipalités ont accepté ce système et s'adaptent à cette donnée.

Enfin, comme dit précédemment, l'Agence pour l'emploi utilise des outils informatiques pour contrôler le marché du travail : les municipalités sont obligées d'utiliser ces systèmes et de donner toutes les données que l'Agence pour l'emploi veut recevoir. M. Bak a parlé du système « Jobindsats », qui compare les groupes cibles des municipalités. Tout le monde a accès aux mêmes chiffres et aux mêmes données, si bien qu'il n'existe pas de débat sur l'exactitude de ces chiffres.

Enfin, l'Agence pour l'emploi travaille beaucoup à la mise en œuvre et a un dialogue formel et informel avec les municipalités et les partenaires sociaux.

Intervention de M. Troels Blicher Danielsen, du Ministère du Travail

Alors que M. Bak a surtout parlé de la mise en œuvre pratique au niveau microéconomique, M. Danielsen a préféré se concentrer sur la vision globale du marché du travail, en parlant notamment de la flexisécurité.

Il a d'abord évoqué le **taux important de participation des femmes sur le marché du travail**, qui est une des explications au taux d'emploi élevé au Danemark (autour de 74%).

L'âge de départ à la retraite augmente avec la durée de vie moyenne. Par exemple, un salarié d'aujourd'hui partira à la retraite autour de 71 ans, car le Parlement doit voter tous les 5 ans le report de l'âge à la retraite. Pour l'instant, l'âge légal est de 67 ans, et en 2020, il sera de 68 ans. Mais un salarié danois doit connaître son âge de départ à la retraite environ 15 ans avant le départ à la retraite. Le système des retraites est financé par les employeurs.

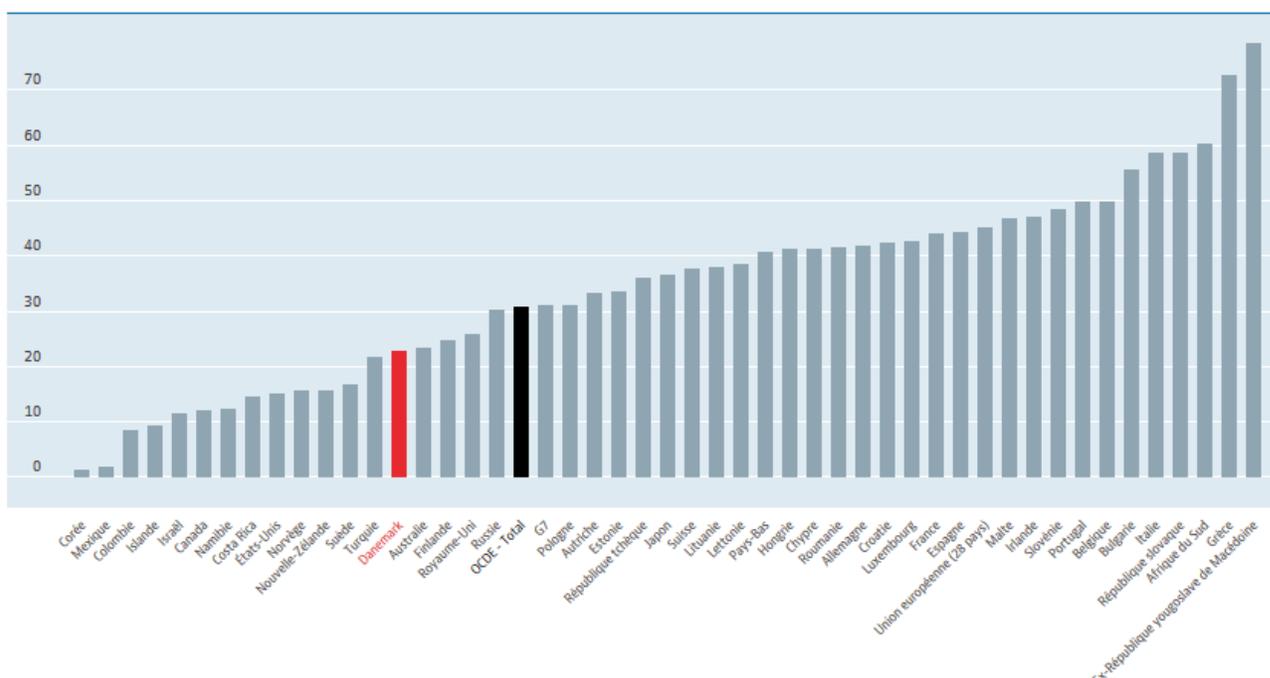
Au Danemark, **le taux de prélèvements obligatoires est de 51%**, ce qui est considérable, mais la dette publique est faible, autour de 40%, et est surtout de la dette domestique. **Ce qui est important, c'est que la société danoise accepte de payer beaucoup de cotisations et d'impôts, car elle sait qu'elle aura en retour des avantages considérables.**

Au Danemark, **le turnover dans les entreprises est très important.** En moyenne, un **salarié reste 8 ans dans une entreprise.** C'est le turnover le plus important des pays de l'UE après la Lituanie. L'explication à ce turnover réside dans le système de flexisécurité, qui offre très généralement la garantie de trouver un autre emploi très rapidement ensuite. Ce turnover est encore plus poussé dans le secteur public que dans le secteur privé. Rappelons d'ailleurs qu'il n'y a quasiment plus de fonctionnaires

à proprement parler au Danemark : il n'y a plus de fonctionnaires qu'à un haut niveau dans la police et l'armée. Tous les autres agents publics sont soumis au même régime que le droit privé.

La flexisécurité est un système extrêmement coûteux pour le Danemark. Mais grâce à ce système qui protège davantage les personnes que les emplois, les allocations chômage élevées et les efforts consentis par les demandeurs d'emploi assurent une réinsertion rapide sur le marché du travail. Cela suppose en tous les cas une attitude positive et volontariste de la part du demandeur d'emploi. En effet, si le demandeur d'emploi ne se présente pas à un entretien, il risque immédiatement une sanction. En revanche, si le demandeur d'emploi refuse une offre d'emploi, on étudie les raisons de manière individualisée et, si le refus n'est pas justifié, l'allocation chômage est supprimée.

Résultat de cette politique de flexisécurité : **le taux de chômage de long terme (+ de 18 mois de chômage) est très bas puisqu'il concerne seulement 22,9% des demandeurs d'emploi en 2017. C'est, avec la Suède, le meilleur chiffre de toute l'UE.**



Taux de chômage de longue durée dans les pays de l'OCDE. Sources : OECD

M. Danielsen a également rappelé **qu'il était facile au Danemark d'embaucher et de licencier**, ce qui constitue une marque forte du modèle de flexisécurité. **Les employeurs peuvent ainsi licencier les travailleurs très facilement, et de la même manière dans le secteur public, tant que ce licenciement se fonde sur des raisons objectives.** Au Danemark, **il n'y a quasiment que des CDI**, et le licenciement, hors période d'essai, s'exerce avec un préavis de 3 mois.

Sur le système de négociation collective, M. Danielsen a insisté sur le fait qu'il existait un **devoir de maintenir la paix sociale, étant donné que les accords étaient contraignants. Les syndicats et le patronat savent, selon lui, que s'ils ne respectent pas cette discipline, leur pouvoir sera érodé dans le temps.** La contrepartie est que **les syndicats et le patronat sont dotés de pouvoirs énormes, qui leur donnent une certaine responsabilité dans l'économie du pays.** Ils sont par ailleurs intégrés très étroitement avec le gouvernement et les députés, et **interviennent à un moment très précoce des projets de loi.** Les syndicats font partie entièrement du système et sont associés à tous les niveaux.

Ce système, qui donne aux partenaires sociaux un large pouvoir, s'explique aussi par le contexte politique : souvent, il est difficile de passer des accords au Parlement, car les gouvernements sont minoritaires. C'est pour cela que **les partenaires sociaux sont indispensables à la prise de décision.** Par exemple, lors de la crise de l'immigration en 2015, le Parlement a demandé aux partenaires sociaux de les aider à résoudre ce problème politique grave. Grâce aux partenaires sociaux, un accord efficace a finalement été trouvé sur l'intégration des réfugiés sur le marché du travail. De la même manière, un accord a été conclu en 2016 sur la main-d'œuvre suffisante et qualifiée, alors que le Danemark avait du mal à trouver de la main-d'œuvre qualifiée dans la construction. Grâce à cet accord, les constructeurs ont accepté de prendre davantage de stagiaires. Ces deux accords sont connectés, car les partenaires sociaux ont décidé que les réfugiés pouvaient trouver des stages pour des salaires moins élevés que le reste de la population. C'est un exemple classique d'une négociation tripartite donnant-donnant, où la confiance est réelle entre les employeurs et les employés. Un troisième accord a été négocié par le gouvernement et vise à moderniser le système de formation professionnelle, qui est une compétence du ministère de l'Éducation. Le rôle du ministère du Travail a été, là aussi, de faire en sorte que les partenaires sociaux se retrouvent avec les autres ministères, et qu'il arbitre les débats. Le ministère du Travail est un médiateur et doit instaurer la confiance entre partenaires sociaux.

Quels sont les grands conflits sociaux qui ont émaillé le Danemark ? M. Danielsen a parlé simplement de la **dernière grande grève de 1998.** Mais il a également mentionné la **grève des infirmières de 2008** (8 semaines) et le **conflit de 2013 avec les enseignants, lorsqu'un lock out a été lancé pendant 4 semaines.** Ces conflits ont vidé complètement les caisses des syndicats, car lors d'une grève, c'est le syndicat qui compense partiellement les salaires perdus. En revanche, il a rappelé que le Danemark n'avait pas eu de conflit dans les 5 dernières années. En moyenne, lors de ces conflits, le nombre d'heures perdues était assez élevé. **Les grèves politiques ne sont pas interdites, mais dans les faits, cela ne se produit jamais.**

Une des grandes leçons à tirer de la grande grève de 1998 est que l'économie danoise est fournisseuse des économies européennes, et lorsqu'une grève se produit, les entreprises étrangères vont chercher ailleurs. C'est donc un coût lourd à payer. **Depuis cette grande grève, beaucoup de PME danoises en ont tiré des enseignements et ont désormais très peur de ces conflits, car ils savent qu'ils perdent à terme des marchés.**

Cela montre qu'au Danemark, les syndicats sont très soucieux de la compétitivité de l'économie.

Mme de Lavalette a demandé si le fait que les syndicats soient forts et représentatifs au Danemark aidait à ce qu'ils soient plus responsables ? M. Danielsen a répondu que oui, évidemment.

Enfin, M. Danielsen a rappelé que **les deux grandes confédérations LO et FTF allaient fusionner dès le 1^{er} janvier 2019. Hormis AC, il n'y aura donc plus qu'une grande confédération syndicale au Danemark.**

2. Compte rendu de l'entretien avec la confédération syndicale LO _____

- Jeudi 6 septembre 2018, 11h30-13h30
- En présence de : **M. Peter Waldorff**, Conseiller aux affaires européennes (département régulations et santé au travail)

Objet de l'entretien: *La construction du dialogue social danois et ses enjeux actuels*

LO est de loin la plus grande confédération syndicale danoise. Fondée en 1898, deux ans après la création de la confédération danoise des entreprises (1896), **LO compte aujourd'hui plus d'un million d'adhérents** (sur une population de près de 5,7 millions d'habitants). En comparaison, la CGT en France compte aujourd'hui 650 000 adhérents...

Il y a aujourd'hui **18 syndicats affiliés à LO (60% dans le privé, 40% dans le public)**. Il y en avait davantage avant, mais ils ont fusionné depuis plusieurs années.

Au niveau politique, **LO n'est plus lié formellement depuis 2004 au parti social-démocrate danois**, même si les deux organisations restent idéologiquement proches.

La plupart des membres de la Confédération syndicale sont des **travailleurs qualifiés et non-qualifiés (employés, ouvriers...)** avec un faible niveau d'éducation supérieure. LO est composée de très peu de cadres.

Sur les rapports que LO entretient avec le gouvernement, M. Waldorff a insisté sur le fait que **la confédération devait être un partenaire « crédible et digne de confiance »**. En ce sens, **LO doit avoir les ressources nécessaires pour produire**

des analyses et pas seulement « agiter le drapeau rouge ». C'est la raison pour laquelle, selon lui, il est important que le syndicat touche des cotisations des salariés affiliés. **Chez LO, le tarif moyen de cotisations est de 400 à 500 couronnes danoises par mois (soit environ 60-70 euros)**. Cela peut sembler beaucoup, mais M. Waldorff a précisé qu'il existait d'autres syndicats qui prélevaient des cotisations encore plus importantes. Il a rappelé que ces cotisations étaient importantes dans la mesure où le syndicat finançait notamment les retraites et les compensations pendant les congés maternité.

Concernant le dialogue social avec les partenaires sociaux et le gouvernement, M. Waldorff a rappelé qu'il existait au Danemark une **tradition forte de tripartisme dans la prise de décision**. Ainsi, **si les syndicats et les organisations d'employeurs font valoir une cause commune auprès du gouvernement, alors dans la majeure partie des cas, un accord est rapidement trouvé avec le gouvernement**.

Par ailleurs, M. Waldorff a indiqué que les **salaires et les conditions de travail étaient toujours régulés par le biais des conventions collectives**. Il existe selon lui un « **devoir de maintenir la paix sociale pendant la durée de l'accord** ». Il a précisé que **les conflits éventuels survenaient seulement lors de la période de renouvellement d'un accord**. Ainsi, avant l'expiration de l'accord, s'institue une longue période de négociation qui dure en moyenne 6 mois. **Le droit de grève, dans ce contexte, est un outil de dissuasion pour faire pression, mais est très rarement enclenché**. Le patronat, symétriquement, a le droit de faire un lock-out si aucun accord n'est trouvé. « **Mais dès que l'accord est conclu, il y a une obligation de paix sociale** ».

M. Waldorff a ensuite fait un focus sur la grève de 2013 dans le milieu enseignant. A l'origine de ce conflit, les employeurs (les municipalités) souhaitaient supprimer certaines réglementations sur les horaires de travail. Les partenaires sociaux ont alors négocié, n'ont pu se mettre d'accord, et les employeurs ont alors lancé un « lock-out » pendant 4 semaines. Ainsi, les enseignants ont été exclus jusqu'à conclusion d'un nouvel accord. Dans ce cas, ce sont les syndicats qui ont versé les salaires pendant cette période, mais ce n'était pas une compensation intégrale du salaire. LO a des fonds pour ces grèves, mais d'autres confédérations n'ont pas toujours ce système.

Quand les négociations sont-elles lancées ? Si l'accord expire en mars, les négociations commencent à l'automne précédent. En décembre, des échanges sont organisés. Après le nouvel An, on commence vraiment les négociations sur les points qui posent problème. Ensuite, il y a une date limite pour se mettre d'accord avant mars. Les membres des syndicats peuvent voter par smartphone. Lors des derniers accords, 70% en moyenne des adhérents de LO ont participé à ces votes, alors qu'avant c'était plutôt 40%.

Les entreprises non couvertes par les organisations d'employeurs peuvent rejoindre un accord collectif.

Les relations entre organisations d'employeurs et OS sont d'une reconnaissance mutuelle. Tant DA que LO pensent qu'il faut maintenir cette relation de confiance pour la régulation du marché du travail. Car si on ne s'entend pas, c'est la loi qui va prendre la relève et aller contre les intérêts des partenaires sociaux.

Quels sont les défis que rencontre le modèle danois de marché du travail ?

Le principal défi est la baisse du niveau de taux de syndicalisation : même s'il y a une légère hausse récemment qui peut être liée aux négociations collectives du début de l'année 2018, c'est globalement un sujet de préoccupation car **les jeunes ne se syndiquent pas assez**. Cette baisse du taux de syndicalisation s'explique aussi par la **diminution de jobs manuels, d'où une baisse de ce taux chez LO**. Le problème est de savoir comment convaincre les jeunes de faire de la formation professionnelle plutôt que des études longues. Par ailleurs, M. Waldorff a rappelé que les immigrés et les travailleurs détachés qui font la formation professionnelle rejoignent assez souvent un syndicat. Il n'y a pas de condition de nationalité. Sur les sites des syndicats, il y a des informations en langue étrangère pour adhérer au syndicat. Le haut coût des cotisations est considéré comme un investissement.

M. Waldorff a également parlé de **l'émergence des « syndicats jaunes »**, des syndicats qui ne signent pas de conventions collectives. Ces syndicats demandent une cotisation très faible, car ils apportent des protections plus faibles aux salariés. **A cause de ces cotisations plus faibles, ils sont une source de concurrence de plus en plus forte pour les syndicats traditionnels**. Ces syndicats jaunes proposent néanmoins, si le salarié le souhaite, d'adhérer à une caisse d'assurance chômage, mais ils doivent payer 1000 couronnes de plus.

Les syndicats « jaunes » au Danemark

Au Danemark, un syndicat « jaune » (gult fagforbund) est une organisation de salariés de plusieurs secteurs professionnels qui ne dépend pas d'une organisation syndicale centrale. Les syndicats « jaunes » demandent des cotisations moins élevées que les syndicats traditionnels. Par ailleurs, les syndicats « jaunes » ne peuvent négocier des accords avec les employeurs. Il existe plusieurs syndicats jaunes au Danemark : Business Danmark Danmarks Frie Fagforening, Det Faglige Hus, Frie Funktionærer, Kristelig Fagforening (KRIFA).

Question de Mme de Lavalette : le faible taux de syndicalisation en France est-elle une raison de notre dialogue social en panne ? Par conséquent, faut-il avoir un haut taux de syndicalisation ? L'inversion de la hiérarchie des normes où l'accord d'entreprise ou de branche prime (comme sur le temps de travail) est-elle une bonne chose ? Car en France, les syndicats estiment que c'est la loi qui protège.

Réponse : ces deux questions sont liées. Selon lui, **il n'y a pas que le taux de syndicalisation qui compte**. C'est aussi une **question de confiance entre partenaires sociaux**. Les études montrent qu'il y a un **très haut niveau de confiance**

au Danemark. C'est une composante essentielle. Quand les partenaires sociaux se rencontrent, on sait que ce qu'on va signer sera respecté. C'est un facteur vraiment culturel, qui ne s'apprend pas. M. Waldorff a néanmoins rappelé **qu'il était sans doute plus facile pour un petit pays comme le Danemark de créer cette confiance entre un faible nombre d'acteurs qui se connaissent bien.** Ce qu'il est important de comprendre, c'est que **lorsqu'on négocie, ce n'est pas pour une seule fois, car les partenaires sociaux savent qu'ils se reverront une une prochaine fois. Créer les conditions de la confiance est donc une question de crédibilité sur le long terme.**

3. Compte rendu de l'entretien avec l'Association des Régions danoises, employeurs publics dans le domaine de la santé _____

- Jeudi 6 septembre 2018, 14h00-15h45
- En présence de : **Mme Jane Holm**, cheffe consultante au Centre de négociation des accords (Association des Régions danoises)

Objet de l'entretien : *Les négociations collectives dans le secteur public et le droit de grève*

Après les présentations d'usage, Mme Jane Holm a présenté l'institution qu'elle représente : **l'Association des Régions danoises**, qui est une organisation d'intérêts représentant les 5 régions danoises.

Le Danemark est organisé administrativement sur trois échelons : le gouvernement, 5 régions et 98 municipalités.

Les Régions ne prélèvent pas des impôts, car elles sont financées à 100% par les dotations de l'Etat. Parmi les prérogatives des régions, on retrouve en particulier le **financement des hôpitaux.**

Les Présidents de chaque Région siègent au **Conseil des régions danoises.** L'Association défend les intérêts des régions par rapport à l'Etat et les municipalités. **Sa tâche principale est de négocier les cadres financiers pluriannuels et les salaires des employés régionaux,** notamment les employés des hôpitaux. En effet, 99% du salaire d'un généraliste provient de la Région. L'hôpital est une entreprise privée, mais le salaire des médecins est payé par la Région. L'Association est également responsable de la signature des accords-cadres, qui durent généralement 3 ans, avec les organisations représentant les personnels de santé. Cette autorité lui est déléguée par les régions.

Qu'est-ce qui est négocié dans un accord central ? Le niveau de services, le contrôle du budget, certains éléments de l'organisation, la qualité du management.

Le cas concret de 2012-2013 : le conflit avec les généralistes. L'Association n'est pas parvenue à conclure un accord. Les points centraux du désaccord étaient le contrôle

du budget, mais aussi le contrôle régional sur la planification (combien de médecins, où les placer, quels besoins de développement, etc.). En mai 2013, le comité des salaires et des tarifs a mis fin à l'accord central, ce qui aboutissait à ce qu'il n'y ait plus d'accord dans le secteur des généralistes. Par ailleurs, il n'y avait rien dans la loi sur la régulation de ce secteur. **Les craintes étaient donc fortes, car sans accord, la situation pourrait vite devenir chaotique, avec l'Etat qui aurait la possibilité d'intervenir en faisant une loi minimum pour régler le secteur.**

Que s'est-il finalement passé ? Le Parlement a proposé un projet de loi, qui a été adopté en juin 2013. Cette loi très disruptive donnait aux Régions un contrôle total dans la planification et une transparence totale sur les généralistes. Les Régions, d'après cette loi, avaient la possibilité de s'approprier des services de soins primaires par des médecins qui ne font pas partie de l'association des généralistes. **Le Parlement est ainsi intervenu dans le conflit à l'avantage des régions. Les généralistes n'ont pas été contents de cette situation. Par conséquent, ils ont décidé de rendre leur permis collectivement et de faire grève.** Mais cette décision était très risquée, car rien n'indique que leur permis, qu'ils avaient payé très cher, pourrait leur être rendu. **Finalement, par un vote, 25 contre 24 ont voté pour ne pas rendre leur permis.** C'était un moment décisif sur le bon fonctionnement de ce modèle. Il y a même eu un recours à un médiateur externe pour résoudre cette crise. Désormais, depuis ces 5 dernières années, beaucoup d'actions ont été menées par l'Association pour reconstruire la relation qui s'était détériorée avec les généralistes.

Il y a néanmoins de nombreuses leçons à tirer de cette « quasi-grève » de 2013 avec les généralistes :

- Tout d'abord, **ce conflit montre bien que les partenaires sociaux doivent « être d'accord sur tout ou alors rien ne se passera »** (Jane Holm)
- Si le secteur des généralistes connaît encore un conflit semblable à celui de 2012-2013, avec la nécessité de passer par la loi, alors **cela montrerait que le système de négociation collective dans ce secteur est bel et bien en crise et que l'on ne peut plus passer par la négociation.**
- **La recherche du consensus prend du temps** : on ne peut forcer les choses et prendre des décisions hâtives. Il faut enclencher des négociations au moins une fois par mois, parler des points difficiles à un moment dans la négociation. Surtout, **avant de parler des revendications, il s'agit d'échanger ensemble sur les objectifs, et les moyens à mettre en commun pour les atteindre.**

Enfin, Jane Holm a rappelé quels sont les défis rencontrés par le système de santé danois depuis les 10 dernières années :

- Grosse pression sur le système de santé
- Vieillesse démographique
- Nouveaux traitements et nouvelles machines dans le secteur de la santé : l'Association dit qu'il faut se concentrer sur la prévention, ne pas utiliser les technologies de manière folle.

4. Compte-rendu de l'entretien avec AC, la confédération des salariés du public et diplômés de l'enseignement supérieur _____

- Vendredi 7 septembre 2018, 9h30-11h00
- En présence de : **Mme Tine Asmussen**, Consultante senior en négociations (AC)

Objet de l'entretien : *La reconnaissance du parcours syndical et les ressources attribuées aux représentants syndicaux*

Après une introduction par Mme de Lavalette sur l'objectif de la mission et la politique de dialogue social qu'elle mène à la Région Île-de-France, Mme Tine Asmussen a présenté la confédération syndicale AC (la 3^e au Danemark) et son fonctionnement dans le jeu tripartite de dialogue social danois.

AC, la Confédération danoise des associations professionnelles, regroupe près de 200 000 affiliés diplômés de l'enseignement supérieur, aussi bien dans le secteur public que privé, même si elle est davantage présente dans le secteur public. En effet, AC couvre 98% des accords collectifs du secteur public et 10% du secteur privé. A titre de comparaison, LO couvre bien davantage dans le secteur privé. La Confédération, qui représente **25 syndicats membres**, représente des universitaires, des médecins, des architectes, avocats, professeurs. Pour être syndiqué chez AC, il faut, de facto, un diplôme de l'enseignement supérieur. Mme Tine Asmussen a par ailleurs précisé que 45% des employés de l'Etat sont adhérents à AC, et 20-25% au niveau régional.

Mme Tine Asmussen a indiqué que, d'un point de vue historique, la Confédération des employeurs danois avait reconnu le droit des travailleurs de s'organiser en syndicats en 1898-1899. Les syndicats ont, quant à eux, très tôt reconnu le droit des employeurs de superviser le travail des syndicats.

Sur la négociation collective, Mme Tine Asmussen a précisé qu'il y avait au Danemark une **obligation fondamentale de négocier entre partenaires sociaux avant de déclencher une menace de grève**. Dans la majeure partie des cas, **la menace de grève est suffisamment dissuasive et permet de continuer les négociations**. En cela, les grèves, notamment dans la fonction publique, sont extrêmement rares, puisqu'elle n'a souligné qu'un quasi-conflit en 2017 dans le secteur public. Mme Tine Asmussen a ajouté : « **Les délégués sont obligés de maintenir la paix sociale** ». Ainsi, **si les employés veulent faire la grève, c'est le rôle du délégué de dire : « non vous ne pouvez pas pendant que l'accord collectif est en vigueur ».**

Les **parties prenantes à la négociation collective (partenaires sociaux) discutent des salaires et des droits des travailleurs**. Ainsi, tout ce qui concerne la définition des salaires (wage-setting) est réglementé par les accords généraux collectifs. Mme Tine Asmussen a bien insisté sur le fait qu'il y avait une obligation de paix sociale dès lors qu'un accord collectif était en vigueur. **Il appartient aux parties de régler leurs conflits ensemble, car ce sont les partenaires sociaux qui doivent, ensemble, se**

confronter aux défis du marché du travail, pas le gouvernement ni les parlementaires.

Mais les partenaires sociaux, lorsqu'ils se rencontrent, ne parlent pas seulement des négociations sur un accord collectif : ils parlent aussi de politique générale, de la réglementation UE, etc. L'important à retenir est que **les partenaires sociaux échangent et discutent beaucoup, afin qu'il y ait toujours un lien de confiance et de proximité entre eux.** Ainsi, **les réunions sont très fréquentes à tous les niveaux des syndicats.** Les **partenaires sociaux peuvent même développer des projets communs et tenter ensemble d'influencer les élus sur une question précise.** De leur côté, les élus invitent en général les syndicats des employés et les organisations d'employeurs pour les informer qu'un projet parlementaire est en cours et qu'ils ont besoin des syndicats et des organisations patronales pour dégager un consensus général. Ainsi, **les projets de loi sont envoyés bien en amont aux syndicats pour que ces derniers puissent donner leur avis.**

Au niveau de la hiérarchie des normes, Mme Tine Asmussen a indiqué que des **grandes lois générales régissant le monde du travail existaient, mais qu'elles offraient surtout un cadre global pour les actifs qui n'étaient pas encadrés par des accords collectifs.** Par exemple, la loi danoise dispose qu'il y a 5 semaines de congés payés dans l'année, ce qui permet d'offrir un droit a minima pour tous les travailleurs du pays. En revanche, un accord collectif peut définir que le nombre de semaines de congés payés sera de 6 semaines (comme c'est le cas dans le secteur public). **Ainsi, la plupart des lois donnent des droits minimums, tandis que l'accord collectif offre des droits plus favorables.**

Dans le secteur public, les horaires de travail sont réglementés par l'accord général, et cela n'arrive jamais que la négociation sur ce sujet se fasse au niveau individuel. La situation est néanmoins différente dans le secteur privé.

Pour les salaires dans le secteur public, les agents ont le même salaire pendant les 3 ans que dure l'accord collectif. Néanmoins, il y a 20 ans, la confédération syndicale AC a entamé des négociations pour que l'employeur local puisse accorder des salaires différenciés, à poste égal, mais sans succès pour l'instant.

Concrètement, à travers les accords collectifs locaux, les délégués syndicaux peuvent négocier les salaires au niveau de l'administration. **Le délégué syndical va ainsi négocier pour l'agent son salaire, qu'il soit membre du syndicat ou pas.** Il n'existe ainsi pas de droit personnel à négocier son propre salaire. **L'employeur, de son côté, ne peut décider par lui-même le niveau de salaire, il doit négocier avec les syndicats.**

Mme Tine Asmussen a précisé que deux agents d'une même administration sont presque toujours couverts par le même accord collectif, d'où le peu de risque que des agents n'aient pas les mêmes droits.

Point important : **il ne faut pas nécessairement être adhérent au syndicat pour être couvert par l'accord général. Mais il faut en revanche être adhérent au syndicat pour être couvert par un accord collectif individuel.** En France, c'est différent, si deux syndicats majoritaires signent un accord, cela s'applique à tout le monde.

Sur l'élection des délégués syndicaux : il doit y avoir un accord général sur les modalités d'élection d'un délégué. Mais dans tous les cas, **s'il y a au moins 5 employés couverts par le même accord collectif, ils ont droit à un délégué. C'est un minimum, il n'y a pas de plafond.** Le délégué syndical est élu par les employés sur le lieu de travail. Le syndicat est pour sa part obligé de notifier à l'employeur qu'une élection a eu lieu. L'employeur a néanmoins une possibilité d'objecter sur l'issue du scrutin : en effet, pour avoir le droit d'être délégué, il faut être un employé reconnu et qualifié par l'entreprise. Mais si ce n'est pas le cas et que l'employeur fait une objection, alors le risque existe que le syndicat demande un arbitrage. Dans le secteur public, ces cas sont rares.

Les rôles du délégué syndical sont nombreux : il conseille les membres, il négocie, il représente le syndicat au niveau local, il représente les membres dans les organes coopératifs. Sur le recrutement, il n'a pas le choix sur la personne recrutée. Mais il peut participer au comité de recrutement. Mais le choix final revient à l'employeur. Cependant, il n'y a pas de comité de recrutement à chaque fois qu'on recrute. L'organisation du comité de recrutement est elle aussi régulée par un accord local.

De manière générale, **tout cela se fait en bonne intelligence quand l'employeur comprend et quand le délégué syndical est coopératif. Les deux parties comprennent que cela est bénéfique in fine à la performance et à la compétitivité de l'entreprise. L'employeur comprend souvent que consulter les salariés et le délégué syndical va enrichir sa décision finale.**

Les droits du délégué:

- Il a besoin de temps pour remplir sa fonction. Et ce temps est variable selon qu'il représente 5 employés ou 100. Ainsi, il peut reprogrammer son travail professionnel pour dégager du temps pour son travail syndical. C'est un droit pour lui d'avoir ce temps nécessaire.
- Il peut dialoguer à tout moment avec l'employeur
- Il a également la possibilité de prendre sur son temps de travail pour faire de la formation, car au Danemark on considère qu'il est important que les délégués soient bien formés pour mieux pouvoir négocier.
- Leur travail syndical permet des compensations pour salaire perdu
- Enfin, le délégué bénéficie d'une protection contre les licenciements

La formation du délégué:

- Il doit connaître les droits des salariés. C'est pour cela qu'il doit pouvoir dialoguer de façon constructive. Il doit être bien formé pour apporter sa vision stratégique. L'employeur appréciera toujours que le délégué syndical apporte sa compétence stratégique, et c'est pour cela qu'il est important qu'il soit bien

formé. Dans les faits cependant, ce n'est pas toujours le cas... Le délégué syndical moderne d'aujourd'hui doit avoir le courage d'entrer dans un dialogue constructif. Ainsi, auparavant, si l'employeur voulait opérer un licenciement pour motif économique, il arrivait qu'un délégué refuse complètement le dialogue. Aujourd'hui, le rôle du délégué serait d'entamer un dialogue constructif avec l'employeur et d'apporter des raisons objectives pour éviter le licenciement économique. Pour que cela soit possible, chaque employeur doit avoir un comité d'établissement dans lequel l'entreprise informe de toutes les décisions importantes stratégiques. Le but est que l'employeur soit le plus transparent possible dans les informations stratégiques et financières qu'il donne, afin que le délégué syndical ait ces informations en temps suffisant.

- C'est le rôle de la confédération syndicale qui forme le délégué.

Les compétences attendues d'un délégué syndical :

- Il doit faciliter l'expression des opinions des membres du syndicat
- Il doit gérer les problèmes personnels

Pourquoi les employeurs et les employés gagnent à parvenir à un consensus ?

Les employeurs et les employés ont en effet des intérêts différents, mais, selon Mme Tine Asmussen, ils gagnent tous de la coopération. La communauté danoise gagne ainsi à avoir une société qui fonctionne bien, car la stabilité sur le marché du travail est bonne pour l'économie. La coopération est également bonne pour l'économie car elle augmente les recettes fiscales pour l'Etat et crée une satisfaction générale auprès de la population.

D'une part, les employeurs ont tout à gagner : **le fait qu'il y ait peu de grèves accroît la productivité.** Les employés travaillant dans un environnement stable sont plus motivés, et permettent une augmentation des revenus de l'entreprise. Enfin, les employés sont également plus innovants, ce qui favorise la productivité. Tout cela crée un cercle vertueux.

D'autre part, les employés ont des salaires élevés et garantis, ce qui permet une meilleure attractivité de l'emploi. Ils se sentent bien dans leur environnement de travail et dans la satisfaction qu'ils trouvent dans leur travail. Enfin, **grâce à cette tradition de la coopération, ils ont ce sentiment de coresponsabilité et d'épanouissement personnel.**

Enfin, d'un point de vue plus institutionnel, Mme Tine Asmussen a précisé que la fusion FTF-LO qui va intervenir le 1^{er} janvier 2019 va certes bouleverser les équilibres, puisque LO sera ultra-dominant. Elle espère néanmoins qu'AC pourra toujours aussi bien travailler en coopération avec la nouvelle LO.

5. Compte rendu du déjeuner de travail avec la Confédération danoise des entreprises

- Vendredi 7 septembre 2018, 11h30-13h30
- En présence de : **M. Martin Steen Kabongo**, Conseiller senior

Objet de l'entretien: *La mise en œuvre des négociations entre partenaires sociaux*

Après la présentation par Mme de Lavalette de la politique de dialogue social qu'elle mène à la Région Île-de-France et des objectifs de la mission dans les pays d'Europe du Nord, M. Martin Steen Kabongo s'est à son tour présenté. **M. Steen Kabongo est chargé de la préparation des conventions collectives au sein de la DA, la plus grande organisation d'employeurs du Danemark, tous les 3 ans environ.** Les dernières négociations se sont déroulées en 2017, 2014 et 2012. Il est ainsi responsable de la préparation des négociations pour son organisation, dont il fait partie depuis dix ans.

DA est une organisation parapluie, qui inclut 14 membres organisations patronales (dans les secteurs de l'industrie, de la construction, des services, de la presse, etc.), ce qui représente 24 000 entreprises et indirectement environ 790 000 employés, soit 1/3 des salariés du pays. La confédération patronale couvre environ 1/3 du secteur public. En revanche, tous les secteurs du privé sont couverts par DA, sauf la finance et l'agriculture. Mais la concurrence est rude. En effet, début septembre, l'entreprise des chemins de fer danois a rejoint une organisation patronale privée pour remplacer les conventions collectives publiques par une convention privée. Mais les syndicats ont protesté. C'est un sujet chaud actuellement au Danemark.

Le siège de DA compte 160 employés, 5 sont à Bruxelles (Business Europe) et 15 travaillent dans un centre de formation.

En effet, les activités de DA sont triples :

- Coordonner la négociation des accords collectifs
- De faire du lobbying auprès du Parlement danois et du Parlement européen, à travers Business Europe
- De résoudre les conflits avec les syndicats

Quelles sont les caractéristiques du marché du travail danois ?

- **Un marché du travail flexible**
- **Une grande protection des salariés**
- **Des syndicats forts**
- **Un taux de syndicalisation élevé, à 70%.** Depuis une quinzaine d'années, beaucoup ont décidé d'adhérer à des syndicats jaunes, qui offrent une

adhésion moins chère, et qui sont très populaires. On est passé de 65% à 55% d'adhésion à des syndicats traditionnels.

- **Des organisations d'employeurs et d'employés apolitiques.** Néanmoins, DA est plus proche idéologiquement des partis de droite libérale. Elle entretient en revanche des rapports difficiles avec le parti d'extrême droite, car DA pousse au recrutement des immigrés, qui coûtent moins chers.
- **Un fort niveau de couverture par des accords collectifs (83%)**
- **Une tradition bien ancrée de négociation collective depuis 1899.**
- **La régulation du marché du travail par des accords collectifs, et très exceptionnellement par la loi.**

Qu'est-ce qui est régulé par la loi et par les accords collectifs ?

<u>Régulation par la loi</u>	<u>Régulation par l'accord collectif</u>
<p>Santé et sécurité au travail</p> <p>Loi sur la durée de congés payés minimum</p> <p>Directives européennes (en revanche, si un accord collectif transpose directement une directive européenne, alors la loi ne fait pas écran). A partir de 1995, le Danemark a été obligé de transposer les directives par des lois, et non plus par des conventions collectives.</p>	<p>Salaire minimum</p> <p>Durée de travail (dans la très grande majorité des accords collectifs, 37h)</p> <p>Païement des heures supplémentaires</p> <p>Retraites</p> <p>Rémunération des congés maladie</p> <p>Formation professionnelle</p> <p>Rémunération du congé parental</p> <p>Avis de licenciements</p>

Les différents niveaux de régulation du marché du travail au Danemark

Niveaux de régulation	Niveau d'organisation d'employeur	Niveau d'organisation d'employés
Niveau national – accords généraux	DA	LO
Niveau de la branche – accords collectifs	Organisation d'employeur	Syndicat
Niveau de l'entreprise – accords locaux	Management	Employé/délégué syndical

Comment prépare-t-on les négociations au sein de DA ?

Un des premiers enjeux c'est d'abord **d'aboutir à un accord entre les différentes entreprises pour savoir quelles sont les priorités**. La formation ? Les retraites ? On étudie ensuite les principaux obstacles qui pourraient bloquer les négociations. Les membres ont des opinions très variées sur ce qui est important. **Le rôle de DA est d'unifier ces opinions**.

DA doit ensuite approuver 600 conventions collectives signées par an. Certaines sont déclinées, parce qu'il y a des dispositions que la Confédération d'employeurs ne peut pas accepter. Par conséquent, **les partenaires sociaux sont contraints de retourner à la négociation**. LO en revanche ne peut décliner une proposition. LO est très impliquée directement aux négociations, ce qui n'est pas le cas de DA.

M. Steen Kabongo, comme les confédérations syndicales, a rappelé **qu'il existait entre partenaires sociaux une obligation de paix sociale pendant la durée des accords**. Il a néanmoins mentionné quelques grèves illégales l'année dernière. **Lorsque des salariés se lancent dans une grève illégale pendant plus d'un jour de travail, alors ils sont pénalisés d'une amende de 8 euros par heure de grève jusqu'à ce qu'ils reviennent sur leur lieu de travail**. Mais ces grèves illégales peuvent également se terminer par ce qui s'appelle la « lettre du samedi », qui dit que si le salarié ne reprend pas le travail le lundi suivant, il peut considérer comme ayant perdu son emploi. Par ailleurs, l'employeur, en cas de grève illégale, peut même exiger du salarié qu'il fasse des heures supplémentaires non payées pour compenser le travail non fait. Ces règles ont été édictées en 2007, à l'époque où il y avait quelques grèves dans le secteur de la boucherie. Depuis la fixation de ces nouvelles règles, **le nombre de grèves illégales a substantiellement chuté depuis 2007**.

Concernant les conflits sociaux légaux, le grand conflit qu'a mentionné M. Steen Kabongo était celui de 1998. De manière générale, il a expliqué qu'il y avait très peu de conflits dans le secteur privé, mais qu'il y avait une tendance croissante au conflit dans le secteur public. Une des explications à ces conflits, surtout ceux de 2007 et de 2013, est que le secteur public n'a pas de système de règlement national des conflits : chaque secteur dans le public a son propre système de négociation.

Concernant les délégués syndicaux, M. Steen Kabongo a rappelé que DA réfléchissait à mieux développer leurs compétences, afin qu'ils s'investissent plus dans les négociations. DA souhaite en effet déléguer de plus en plus la négociation au niveau de l'entreprise. Cependant, **dans certaines branches et dans certaines petites entreprises, il est difficile de trouver des délégués syndicaux**. Les délégués syndicaux ont des décharges définies par une convention collective. Dans certaines grandes entreprises, certains délégués syndicaux peuvent être déchargés à plein temps, mais c'est à chaque fois négocié. Si le syndicat demande au délégué de participer au travail syndical sur son temps de travail, alors l'entreprise ne paie évidemment pas ces heures travaillées pour le syndicat. Le délégué reçoit alors une compensation de la part de son syndicat. En tout état de cause, il n'y a **pas de loi sur le droit syndical au Danemark**. Cependant, en 2014, il a été décidé d'**accorder une prime aux délégués syndicaux. Si vous représentez entre 0 et 20 employés, vous**

touchez 1 400 euros de plus par an, entre 20 et 50, vous touchez plus. Le but était d'offrir une compensation aux délégués syndicaux de leur travail. Cela a peut-être eu un effet positif pour attirer les délégués syndicaux. Mais pour les entreprises qui n'ont pas de délégués syndicaux, il est très difficile de passer des accords locaux d'entreprise.

Sur la culture du dialogue social au Danemark, M. Steen Kabongo a expliqué que DA avait noué un projet avec certains établissements publics pour expliquer le système de négociation collective tel qu'il existe au Danemark.

Mme de Lavalette a demandé à M. Steen Kabongo si le fait pour un employeur d'avoir des syndicats très représentatifs et puissants était un atout. M. Steen Kabongo a répondu que tout dépend des syndicats présents dans l'entreprise. **Certains syndicats sont parfois très pragmatiques, d'autres sont dogmatiques.** Si les syndicats sont très constructifs, alors de bonnes relations de confiance se construisent avec les organisations d'employeurs, si bien que des campagnes auprès des politiques sur des sujets communs ne sont pas rares.

En tout état de cause, selon M. Steen Kabongo, **« pour que le système fonctionne, nous avons besoin de syndicats forts »**. Il a ajouté : **« si nous nous voulons faire en sorte que le politique ne touche pas au marché du travail, nous avons besoin de partenaires sociaux forts. Mais si le taux de syndicalisation continue à baisser, alors le politique va passer des lois dans des domaines qui sont pour le moment réservés aux partenaires sociaux »**.

Quels sont les défis rencontrés par le modèle de dialogue social danois ?

- La **législation européenne**, qui oblige de plus en plus à passer par des lois sociales au détriment des accords collectifs
- La **baisse du taux de syndicalisation**. Selon lui, une des raisons du déclin du syndicalisme au Danemark est que la main-d'œuvre est de plus en plus diplômée.
- Les **syndicats jaunes**, qui concurrencent de manière féroce les syndicats traditionnels.

Aujourd'hui, selon M. Steen Kabongo, de nombreuses questions se posent sur le modèle social danois de demain. Certains estiment que le politique devrait prendre plus de place. Selon lui, c'est une mauvaise idée. Le **système actuel est souple et flexible, car il permet des adaptations d'un secteur du marché du travail à l'autre.** Si, au contraire, le Parlement fixe des lois générales, alors tout le système perdra en flexibilité. Le **système de négociations tel qu'il existe actuellement, très flexible, présente beaucoup plus de garanties de stabilité qu'un système rigide soumis aux fluctuations politiques. Pour lui, c'est la flexibilité du système qui garantit la compétitivité du pays.** Il a rappelé enfin que le Danemark et la Suède étaient les seuls pays à avoir autant de sujets du marché du travail décidés par des conventions collectives. Même en Finlande et en Norvège, il y a de plus en plus de conventions collectives qui sont prolongées par le Parlement. **Au Danemark, les conventions collectives sont et font loi.**

ALLEMAGNE

1. Compte-rendu de l'entretien avec le Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales

- Mercredi 10 octobre 2018, 11h00-12h30
- En présence de : **M. Dirk BALLER**, du Ministère du Travail et des Affaires sociales, **M. Michael VOLERT**, chef de bureau « Fondements empiriques et économiques du droit du travail », **Dr. Thomas BERNHARDI**, chargé de mission « Dialogue social » et **Mme Ina HINZER**, chargée de mission pour les relations franco-allemandes.

Tout d'abord, M. Dirk BALLER a initié la discussion en saluant la délégation francilienne. Il a rappelé que **suite à la crise financière de 2008, l'Allemagne était parvenue à juguler la montée du chômage, grâce à son modèle de négociations sociales**. Les organisations syndicales et patronales ont misé sur le dialogue social et la flexibilité. Les travailleurs ayant renoncé à des augmentations de salaire (modération salariale), jusqu'à 1,4 million de personnes ont pu être maintenues dans l'emploi, au lieu d'être au chômage. **Les partenaires sociaux agissent donc dans le cadre de ce dialogue social pragmatique**. En revanche, il a précisé que dans les secteurs où la couverture par les conventions collectives est peu importante, c'est la loi qui protège *a minima*.

Ensuite, Mme DE LAVALETTE a présenté la politique qu'elle conduit à Suresnes et à la Région Île-de-France.

Présentation de Dr BERNHARDI sur la coopération entre les partenaires sociaux en Allemagne.

Le fondement historique du dialogue social en Allemagne : la **signature de l'accord Stinnes-Legien le 15 novembre 1918**. Cet accord constitue le fondement du droit social allemand moderne. Cet accord a été conclu entre 21 associations patronales industrielles et commerciales et 7 syndicats ouvriers. Du point de vue des entreprises, cet accord a permis une reconnaissance des syndicats en tant que partenaires égaux du patronat pour la conclusion de conventions collectives ; cet accord a également instauré des comités de travailleurs dans les entreprises ayant plus de 50 salariés ainsi que la journée de 8 heures. Du point de vue des syndicats, la signature de cet accord a formalisé leur reconnaissance de l'économie de la libre entreprise.

Quelles sont les bases légales à la formation des partenaires sociaux ? C'est l'article 9 al. 3 sur la liberté d'association, qui est inscrit dans la Loi fondamentale allemande. Ainsi, au niveau individuel, chaque personne a le droit de créer des associations. Au niveau collectif, la liberté d'association s'exprime par le fait que l'existence même des organisations est garantie. Il en résulte une autonomie des

partenaires sociaux, sans ingérence de l'Etat, ce qui implique également le droit de grève. La jurisprudence a défini les conditions suivantes :

- **Des actions relevant de conflits collectifs du travail ne peuvent être menées que par les parties aux conventions collectives**
- L'objet doit être la conclusion d'une convention collective → **les grèves politiques sont illicites !**
- **Il faut respecter le principe de proportionnalité** (ainsi, une grève est lancée seulement en dernier recours).

M. BERNHARDI a précisé que l'année 2015 avait été riche en grèves (1 million de travailleurs en grèves). En revanche, en 2017, très peu de grèves avaient été constatées en Allemagne : 131 000 grévistes.

Si l'on regarde la comparaison au niveau européen, **l'Allemagne a connu en moyenne annuelle sur 2007-2016 16 journées de travail perdues pour 1000 salariés, contre 117 en France.**

La loi sur l'unicité des règles conventionnelles dans les entreprises (loi TEG)

Le fondement de cette loi vient selon le Dr BERNHARDI d'un problème : certains syndicats catégoriels (pilotes d'avion, conducteurs, locomotives) profitaient de la position clé de leurs adhérents pour imposer les revendications de leur catégorie professionnelle → cela créait un effet désolidarisant sur les salariés en plus de potentiellement bloquer toute une entreprise. Dès lors, deux solutions possibles s'imposaient au législateur : soit, limiter le droit de grève, soit établir une loi sur l'unicité des règles conventionnelles au sein de l'entreprise.

Au final, le législateur allemand a choisi de mettre en place la loi TEG. Le principe de cette loi est qu'une convention collective unique s'applique à l'ensemble des salariés dans l'entreprise. Ainsi, **la convention collective conclue par le syndicat majoritaire prime sur celle conclue par un syndicat minoritaire**, ce qui de facto réduit les risques de grève. Les syndicats catégoriels ont été évidemment outrés par cette loi. Ils ont donc saisi en juillet 2017 la Cour constitutionnelle fédérale qui a confirmé la constitutionnalité de cette loi dans son ensemble. Néanmoins, il est rappelé que les intérêts des adhérents du syndicat minoritaire doivent être suffisamment pris en compte dans la convention collective du syndicat majoritaire. La Cour constitutionnelle fédérale a ainsi demandé au législateur de réviser la loi TEG en ce sens d'ici au 31 décembre 2018.

Effets des conventions collectives :

- Originellement, une convention collective produit des effets seulement entre les adhérents aux organisations contractantes (« directement et obligatoirement »)
- D'une manière générale, les conventions collectives sont d'application à l'ensemble des salariés d'une entreprise donnée en raison de clauses de référence, car l'employeur ne peut pas toujours savoir qui est syndiqué.
- Cas spécial : l'extension des normes d'une convention collective des représentants des fédérations des partenaires sociaux.
- Extension par une déclaration d'application générale ou par un règlement pris en application de la loi sur le détachement des travailleurs.

- Conditions : 1/ Demande des parties à la convention collective 2/ L'extension est dans l'intérêt général 3/ Association à la décision, ou, le cas échéant, accord du Comité des représentants des fédérations des partenaires sociaux.

Couverture par les conventions collectives :

- **La tendance négative sur les dernières décennies. En 2000, plus de 70% en Allemagne de l'Ouest étaient couverts par une convention collective alors qu'aujourd'hui ce taux a baissé à 57%.** Les raisons sont diverses : montée des emplois plus précaires (travailleurs intérimaires, travailleurs détachés, travailleurs en CDD) et tendance à l'individualisme et à une perte de sens du collectif. Ainsi, sur le nombre de syndiqués, on est passé de 9 millions d'adhérents syndicaux dans les années 1990 à 6 000 000 en Allemagne en quelques années. Les contrats de travail individuels sont par ailleurs de plus en plus nombreux.
- Dans l'ex-RDA, la volonté d'adhérer à un syndicat est différente. A l'époque (années 1990), parmi les 9 millions d'adhérents syndicaux, il y avait beaucoup de syndicalistes d'Allemagne de l'Est, héritage du communisme. Aujourd'hui, beaucoup d'ex-syndicalistes de l'ex-RDA sont chômeurs, et ne peuvent donc plus adhérer au DGB. Dans les entreprises non couvertes par les conventions collectives, des différences notables existent ainsi entre l'Est et l'Ouest.

Réflexions pour renverser la tendance :

- **Faciliter l'extension des conventions collectives** : ce sont les petits syndicats qui veulent cela. Par exemple, abandon de l'élément quantitatif ou abandon de la possibilité de veto du côté patronal.
- **Faciliter l'exemption de charges bureaucratiques.** Il s'agit, tant les travailleurs que les employeurs, d'être incités à adhérer à une organisation car celle-ci représente des avantages notables pour les deux parties.
- **Accorder davantage de souplesse** : par exemple par une législation élargissant le champ des matières à régler par convention collective ; clauses d'ouverture dans les conventions collectives en faveur d'ajustement au niveau des entreprises. Mais ces clauses sont souvent assez larges, si bien que des employeurs non couverts par des accords collectifs peuvent s'y référer. On pourrait prévoir aussi des accords d'entreprise qui dérogeraient aux conventions collectives.

Dr BERNHARDI a conclu sa présentation en rappelant que le dialogue social en Allemagne **existait à deux niveaux : le dialogue social avec les conventions collectives et le dialogue social dans l'entreprise.** Mais au final, « **le dialogue social, c'est la loi des parties, car le droit du contrat fait la loi** ».

Enfin, il a rappelé que les thématiques de la cogestion et du dialogue social ne sont pas encore un axe très important de coopération franco-allemande.

Questions de Béatrice de Lavalette :

1/ Faible taux de syndicalisation en France. Pensez-vous que c'est un handicap ?

Du point de vue du Ministère du Travail, un taux de syndicalisation fort est primordial puisqu'on a besoin de cela pour négocier puissamment. Les employeurs voient la chose autrement. Pourtant, il est établi que plus les syndicats sont faibles, plus ils sont dans la lutte et la confrontation violente. Si le taux de syndicalisation ne fait pas tout, on peut constater que dans les secteurs où il y a une forte syndicalisation, il y a la possibilité d'imposer ses conditions aux employeurs et d'établir une relation d'égal à égal responsable. « *Là où les syndicats sont forts, la cogestion est forte, car il y a des participants qui donnent vie au dialogue social* ». Par ailleurs, Dr BENHARDI a rappelé qu'en cette période de montée des populismes, plus une organisation syndicale est importante, plus elle réunit des adhérents qui ont les mêmes positions, ce qui exclut les positions extrémistes. Il a conclu en disant que « *les organisations syndicales organisées sont forcément plus responsables* ». Il a enfin précisé que les salariés qui participent à la grève touchent une compensation (forfait journalier) de la part du syndicat.

2/ Hiérarchie des normes : en France, même s'il y a une avancée vers l'inversion de la hiérarchie des normes, faut-il aller vers des accords d'entreprise conclus au niveau majoritaire ?

Les conventions collectives par associations ou par branches jouent un rôle important en Allemagne. Mais quand on regarde le nombre de conventions collectives concrètes, il y a 75 000 conventions collectives appliquées, dont 28 000 sont des conventions collectives par les associations. Le reste, ce sont les conventions au niveau des entreprises qui ne couvrent qu'un nombre limité de salariés. Les conventions collectives couvrent des secteurs classiques (métallurgie, etc.) : rappelons que l'Allemagne a encore 24% des emplois dans l'industrie, alors qu'en France moins de 10%... Cependant, il y a de plus en plus de secteurs d'activité émergents, et il faut alors faire un travail de persuasion, car beaucoup de ces salariés ne comprennent pas l'intérêt d'adhérer à un syndicat.

3/ Sur le fait qu'il y ait une seule confédération syndicale (DGB – syndicat unitaire) ? Il y a des syndicats de tendance chrétienne, des syndicats de branche. A partir du moment où il y a un syndicat unitaire, on a au sein même du syndicat une pression vers le consensus, afin de réunir les différentes ailes. « *Si dans votre propre structure, vous avez l'habitude de faire des compromis, cela sera d'autant plus facile avec les organisations patronales* ».

2. Compte-rendu de l'entretien avec le patronat Gesamtmetall _____

- Mercredi 10 octobre 2018, 14h30-16h00
- Lieu : Voßstrasse. 16, 10117 Berlin
- En présence de : **Mme Indra HADELER**, Vice-Présidente en charge des Affaires internationales et **M. Robert THURM**, conseiller pour les affaires internationales

Tout d'abord, après les salutations d'usage et la présentation par Mme de Lavalette de l'objectif de sa mission en Allemagne pour étudier le lien entre qualité du dialogue social, emploi, compétitivité, croissance et performance publique, Mme Indra HADELER et M. Robert THURM ont commencé par faire une présentation de l'organisation patronale Gesamtmetall.

Quel est le rôle de Gesamtmetall ?

Gesamtmetall est une organisation très ancienne, créée en 1898. C'est une confédération similaire à l'UIMM en France qui comprend 4 fédérations régionales et 22 associations membres de la confédération (7 144 entreprises membres et 4 millions de salariés représentés). Elle couvre l'ensemble du secteur de l'industrie (ingénierie, techniques médicales, métaux non ferrés, constructions navales, etc.). Gesamtmetall couvre entre 80 et 85% des entreprises du secteur du métal. Parmi les sociétés, on compte notamment BMW, Daimler, Audi, ThyssenKrupp. Ces sociétés ont des syndicats très forts, avec une tradition de couvertures collectives. Mais il y a aussi des petites sociétés membres, qui hésitent encore à être couvertes par une convention collective.

Relations entre la loi, la convention collective et l'accord d'entreprise

Tout en haut, il y a la Constitution, la loi Fondamentale, avec certaines bases comme la liberté d'association (article 9). Ensuite, le droit du travail intervient et règle les rapports et relations, mais tout en laissant quelques marges de manœuvre aux partenaires sociaux. Par exemple, il y a une loi relative aux CDI/CDD/temps partiel, et cette loi prévoit une clause d'ouverture, grâce à laquelle les entreprises peuvent déroger à cette règle pour être plus favorables au salarié. Mais les conventions collectives peuvent aussi aller dans l'autre sens, au détriment des salariés, en instaurant des CDD plus longs que prévus par la loi (4 ans au lieu des 2 ans prévus par la loi).

La durée légale de travail ne prévoit pas de clause d'ouverture. Cependant, dans certaines branches, on peut donner du temps de travail prolongé (dans l'offshore et les services d'urgence par exemple pour des raisons de continuité du service). Mais ces clauses d'ouverture sont très limitées, elles ne sont pas générales sur le temps de travail.

Dans le secteur de la métallurgie, c'est la semaine de 35h qui s'applique. La discussion récente sur les 28h par semaine se fait au niveau individuel, l'application de ces 28h ne peut concerner plus de 10% des salariés de l'entreprise. En tant que salarié, si l'on a un contrat de 35h, on fait attention à faire 35h. Car même si on cumule

des heures supplémentaires, on reste payé 35h. On peut ainsi travailler davantage quelques semaines, tout en récupérant ces heures plus tard. Les entreprises ne peuvent pas décider de faire travailler 37h. **Les conventions collectives sont contraignantes et s'imposent à l'entreprise. Beaucoup d'entreprises refusent ainsi d'être soumis à une convention collective car elles trouvent cette règle sur le temps de travail trop stricte.**

En Allemagne, principe de l'unicité du syndicat présent. On ne peut pas régler au niveau du comité d'entreprise le temps hebdomadaire, car la convention collective s'impose. Si néanmoins il y a un quota qui permet de passer un contrat avec 18% des salariés d'une entreprise au maximum, alors on peut accorder une augmentation du temps de travail au niveau individuel (si beaucoup de collègues travaillent à temps partiel). **Les normes et règles de la convention collective sont alors applicables entre employeur et employé, indépendamment de leur appartenance à l'organisation patronale ou au syndicat,** lorsque la convention collective a été étendue et déclarée « *allgemeinverbindlich* » (obligatoire erga omnes) par le ministre du travail et des affaires sociales.

IG Metall est le seul syndicat partenaire pour Gesamtmetall. L'organisation patronale a besoin de syndicats forts, mais pas trop forts non plus, sinon les entreprises ne voudront plus adhérer à Gesamtmetall. Les dernières années, ce déséquilibre était trop fort. IG Metall a inventé la grève de 24h, et la Cour constitutionnelle leur a souvent donné raison. Dans ce cas, ce type de grèves ne sont pas bonnes pour le business et n'incitent pas les entreprises à rejoindre Gesamtmetall. **Il faut donc des syndicats forts, mais pas trop, sinon cela crée des dégâts énormes sur l'économie et la compétitivité.**

De manière très concrète, le **dialogue avec IG Metall est très constructif, avec des rencontres formelles et informelles fréquentes.** Ainsi, Gesamtmetall a une équipe de 100 personnes qui se charge de ce dialogue. **Mais à chaque nouvelle négociation (à la fin de l'application d'une convention collective), la lutte sociale est très forte.** Dans l'industrie chimique, les négociations sont plus simples. **Les conventions collectives ne sont pas d'application générale, elles ne concernent que les entreprises qui ont adhéré à Gesamtmetall :** « *La convention collective vaut entre les parties prenantes du dialogue social* ».

Comment expliquer le taux de syndicalisation à 18% en Allemagne alors que le dialogue social est une composante forte de la vie de l'entreprise ?

En Suède par exemple, les partenaires sociaux gèrent des assurances chômage. Si on veut être assuré, ce ne peut être que par l'adhésion à un syndicat. En Allemagne, il n'y a pas cette condition, d'où un taux de syndicalisation plus bas. En moyenne, le taux est de 18%, mais dans les secteurs de l'acier par exemple, le taux est de 80%. Dans l'ingénierie, on est autour de 13-14% car cela concerne des professions plus intellectuelles. Mais les syndicats ne publient pas de statistiques précises. Aujourd'hui, l'image du syndicat est moins bonne auprès des jeunes. Mais si le syndicat était plus attractif chez les jeunes et les professions plus intellectuelles, alors la tendance serait meilleure.

En Allemagne, il faut bien comprendre le **rôle prépondérant du comité d'entreprise, dont les membres ne sont pas forcément issus d'un syndicat, mais sont toujours salariés de l'entreprise car ils connaissent bien le terrain.**

Le **principe de la cogestion est très établi**, il y a des milliers de comités d'entreprise. **Dans le comité d'entreprise, les dirigeants de l'entreprise sont à un même pied d'égalité avec les représentants des salariés.** On peut discuter de tous les sujets, sur mesure, et individuellement, sauf ceux déjà traités par la convention collective. **Le principe de la cogestion prévoit une coopération sur la base de la confiance en écartant les intérêts politiques.** Par exemple, s'il y a une réforme sur le droit du travail, le comité d'entreprise n'a pas le droit d'appeler à la grève.

Quels sont les objectifs de Gesamtmetall pour l'avenir ? Gesamtmetall veut avoir plus de souplesse sur le temps de travail. L'organisation a tourné des petits films pour faire connaître les nouveaux règlements. Elle souhaite également qu'une entreprise ne puisse pas accorder une hausse de salaire une année, pour des raisons de difficulté économique (clauses d'adaptation). Enfin, Gesamtmetall regrette que ces dernières années, la législation joue un rôle de plus en plus important, notamment sur le salaire minimum institué en 2015.

Nombre de conflits sociaux dans le secteur de la métallurgie en 2017 : tendance à la hausse par rapport aux années précédentes en termes de jours perdus, à cause des possibilités de grève de 24h. Si on veut organiser une vraie grève, il faut passer par une procédure. Autrefois, les grèves d'alerte pouvaient durer 2h, et les salariés débrayaient pendant 2h. Aujourd'hui, ils rentrent à la maison pour revenir 24h plus tard. Pour Gesamtmetall, cette grève des 24h ne peut plus vraiment être considérée comme une grève d'alerte, mais la cour n'a pas suivi cet avis. En cas de grève, il existe en tout cas un concept syndical qui consiste à payer des indemnités journalières forfaitaires (dont le montant dépend du syndicat) si 75% des salariés ont voté en faveur de la grève. Du côté de Gesamtmetall, ils versent la compensation aux entreprises adhérentes.

Que se passe-t-il quand il y a une grève illégale ? C'est le syndicat qui sera traduit en justice, pas le salarié.

Existe-t-il un lien entre les syndicats et les partis politiques ? IG Metall est de fait très proche du SPD.

Quelles sont les actions de Gesamtmetall en matière de promotion du dialogue social auprès des universités ? Gesamtmetall organise des simulations de négociation collective dans les universités, avec les étudiants, avec les futurs collaborateurs, pour que les personnes extérieures comprennent le sujet et l'importance de cette thématique. Le « dialogue social » reste en effet encore très peu connu en Allemagne.

Question de Béatrice de Lavalette :

Considérez-vous que c'est un atout pour l'Allemagne d'avoir un taux de syndicalisation plus fort ? Ou faut-il se satisfaire du statu quo ?

Gesamtmetall souhaiterait avoir **plus d'adhérents et également plus d'adhérents chez IG Metall**. Ils souhaitent avoir plus de clauses d'ouverture pour avoir davantage de marge de manœuvre. « **Sans syndicats forts et sans partenaires sociaux forts de manière générale, le système ne fonctionne pas** ». Il faut aussi que les jeunes s'engagent davantage, car les comités d'entreprise sont encore trop peuplés par les générations 40-60 ans. Enfin, « *sans partenaires sociaux forts, s'il y a trop de taches blanches, alors on laisse le législateur intervenir, ce qui est dangereux* ». « *Avec des partenaires sociaux suffisamment forts pour régler les conditions de travail, alors le système est pertinent, viable et durable* ».

3. Compte-rendu de l'entretien avec les syndicats du DGB

- Mercredi 10 octobre 2018, 16h30-18h00
- En présence de : **M. Andreas BOTSCH**, Directeur des Affaires internationales à la fédération des syndicats du DGB

Présentation de la confédération syndicale allemande DGB

Le **Deutscher Gewerkschaftsbund** (DGB - Confédération allemande des syndicats) est la confédération syndicale majeure d'Allemagne. Ses huit syndicats adhérents représentent environ 6 millions d'adhérents.

Le **DGB** a été fondé le 12 octobre 1949. Il a son siège à Berlin. Il est membre de la Confédération européenne des syndicats et de la Confédération syndicale internationale.

Le **DGB est proche du parti social-démocrate (SPD)**. Il existe également une organisation nationale plus conservatrice, d'importance bien moindre.

Le **DGB tient son congrès tous les 4 ans**. Il détermine son orientation générale et élit un exécutif fédéral de cinq personnes. Elles forment le *Presidium* avec les présidents des organisations membres. Avec les présidents des représentations du DGB dans chaque Land et 70 délégués des syndicats, le *Conseil fédéral*, qui se réunit annuellement.

Le DGB représente les intérêts de ses membres auprès du patronat, des partis politiques et des gouvernements. Toutefois, ce sont ses membres qui négocient eux-mêmes les conventions collectives ou les accords salariaux de branches.

Après les salutations d'usage, Mme de LAVALETTE a présenté la politique qu'elle conduit à Suresnes et à la Région Île-de-France et les objectifs de sa mission en Allemagne.

De son côté, M. BOTSCH a rappelé quelques éléments sur les actions qu'il mène au DGB et sa vision du dialogue social en Allemagne, qui est plutôt pessimiste.

Il a indiqué d'emblée qu'avant la première loi Travail en France, il avait été invité en France pour répondre à la question de la priorité donnée aux négociations collectives sur la législation. Mais il avait préféré décliner cette invitation, car il ne souhaitait pas s'ingérer dans les débats français.

Il a ensuite expliqué que le DGB était une confédération syndicale unique, traversée par de nombreux conflits internes.

Sur le statut des agents publics en Allemagne : les fonctionnaires ne peuvent pas être licenciés, mais n'ont pas le droit de grève. En revanche, les contractuels à durée indéterminée ont le droit de grève. Le statut de fonctionnaire vient de la Prusse, c'est la fidélité à l'Etat. Le fonctionnaire est payé pour sa fidélité. Il y avait donc une tradition dans le syndicalisme allemand d'être contre ce statut. On peut aujourd'hui trouver dans le même bureau dans l'administration un fonctionnaire et un contractuel à durée indéterminée. En France, c'est différent : longtemps, les cheminots français ont refusé de négocier, car ils voulaient simplement préserver leur statut. Ces dernières années, ils ont discuté sur la possibilité d'entamer des négociations.

Le climat de dialogue social dans la fonction publique allemande s'est nettement amélioré, après des années d'austérité économique. Aujourd'hui, les finances publiques sont magnifiques (4^e année d'excédent budgétaire public). La contrepartie, c'est qu'il y a un vrai besoin de rattrapage dans l'investissement public.

Quelle importance accorde le DGB au taux de syndicalisation pour juger de la bonne qualité du dialogue social ?

Ce qui est beaucoup plus important que le taux de syndicalisation, c'est le taux de couverture des salariés par les conventions collectives. Cette particularité consiste en ce que les employeurs peuvent choisir une affiliation à une organisation d'employeurs sans ou avec une convention. **On est donc quasiment obligés d'adhérer à une organisation, mais l'organisation n'oblige pas à ce que l'entreprise adhère à une convention.**

Le taux de couverture en Allemagne est un des plus bas d'Europe (49%) après le Royaume-Uni (25%).

En Allemagne de l'Est, mis à part quelques filiales de production d'entreprises d'Allemagne de l'Ouest (BMW, VW), il existe de nombreux problèmes dans les services, dans la santé, les soins aux personnes âgées. Il y a notamment eu un

mouvement de grèves important dans les crèches en 2017, c'est-à-dire chez les employeurs dans les communes, dans les églises, dans les associations : le but était de revaloriser l'éducation de la petite enfance. Mais finalement, cela a abouti à un grand conflit social sur les salaires.

Une autre particularité en Allemagne : **la priorité des accords conclus vis-à-vis de la loi**. Sur le temps de travail, la loi est beaucoup moins favorable que les conventions collectives. **En moyenne, temps de travail 37,5/38 heures par semaine.**

La force du secteur industriel allemand n'a rien à voir avec l'intervention publique. La force exportatrice de l'industrie allemande n'a rien à voir avec les réformes Hartz de 2004. L'Allemagne a été le seul pays à ne pas suivre les objectifs d'inflation, d'où un véritable dumping social et une concurrence déloyale. Au contraire, la France a bien suivi les objectifs de 2%, et a eu raison.

En 2004, le débat portait sur la rénovation du parc automobile en Allemagne, et le syndicat a commencé à discuter des nouvelles technologies, des voitures à transmission électrique, les hybrides. L'industrie automobile allemande a dit que cela était mauvais, et qu'il fallait miser sur le diesel. En fait, tous les objectifs étaient truqués et le prix à payer pour l'industrie allemande sera lourd dans les prochaines années.

Il existe une publication chaque année de conventions collectives (il y en a 35 000 en tout en Allemagne). On assiste à une **tendance à la hausse des conflits sociaux**.

Grands enjeux du DGB:

- **La rénovation du domaine public**
- **Débat sur le logement.** Une des raisons de la montée de l'extrême droite en Allemagne est le sentiment des gens d'être mis à l'écart quand il s'agit de leur bien-être dans la vie quotidienne. En Allemagne, il y a 60% locataires et 40% propriétaires. Le taux de logements sociaux est à la baisse.
- **L'avenir des retraites :** taux de remplacement de 44% (taux le plus bas d'Europe), et à partir de 2025, ce taux baissera encore davantage.
- **Le sujet des migrants économiques.**

Quelle promotion du dialogue social chez les jeunes ? Le DGB rencontre un succès dans l'éducation tertiaire (syndiqués jeunes étudiants), et IG Metall fait à peu près 550 adhérents en plus tous les jours. Le DGB chapeaute le DGB Jugend, qui forme les jeunes au syndicalisme.

Quelle vision des syndicalistes en Allemagne ? A l'époque Schröder, les syndicats avaient mauvaise presse. Lui-même parlait du syndicalisme de manière mauvaise. Même Angela Merkel était assez anti-syndicaliste, **jusqu'à décembre 2008, où les syndicats ont dit qu'ils n'acceptaient pas de chômeurs après la crise économique.**

3. Compte-rendu de l'entretien avec le DRH de l'entreprise SIEMENS à Berlin ____

- Jeudi 11 octobre 2018, 09h00-10h30
- En présence de : Dr André EMMERMACHER, DRH de l'entreprise Siemens à Berlin

Après les salutations d'usage, Mme de LAVALETTE a commencé l'entretien en parlant de la politique ambitieuse qu'elle conduit à Suresnes et à la Région Île-de-France en matière de dialogue social, qui l'a conduit à conclure de nombreux accords sociaux (une vingtaine à Suresnes et 6 à la Région). De son côté, le Dr. EMMERMACHER a parlé de sa fonction de DRH au sein de Siemens Berlin et a confié avoir la responsabilité de 13 000 personnes.

Selon lui, il existe un **lien fondamental entre la performance économique et la qualité du dialogue social**. Il a expliqué que pour améliorer le dialogue social dans son entreprise, il fallait également changer les mentalités, ce qu'il s'emploie à faire. Ainsi, il considère que les salariés ne doivent plus être considérés comme de simples exécutants. Dans le nouveau monde, il faut passer à un système moins hiérarchique en transposant les nouvelles méthodes de management au secteur privé. Siemens est ainsi en train de quitter la hiérarchie pyramidale pour aller vers un réseau où les collaborateurs travaillent de manière plus horizontale. Il a par ailleurs rappelé qu'en Allemagne, il existait un niveau de protection élevé des fonctionnaires par rapport au secteur privé.

Les syndicats sont des partenaires du dialogue social. Mais au niveau des entreprises, ce sont plutôt les comités d'entreprise qui sont les partenaires, et la plupart de leurs membres ne sont pas syndiqués. Les salariés qui sont au comité d'entreprise ont tout intérêt à ce que l'entreprise fonctionne bien. **Ils doivent prendre en considération le bien-être des salariés, mais également le bien-être économique général de l'entreprise.**

En France, il convient selon lui d'encourager l'engagement syndical. Mais en Allemagne, vu le fonctionnement du dialogue social et l'existence du comité d'entreprise, c'est plutôt ce dernier dont il faut encourager l'implication. **Siemens veut ainsi avoir des comités d'entreprise performants.** C'est la raison pour laquelle les membres du comité d'entreprise sont souvent bien informés et bien structurés : cela facilite la négociation et la gestion des ressources humaines.

Un bilan social annuel qui regroupe toutes les activités sociales, le taux de personnel handicapé, l'absentéisme, les jours perdus est publié chaque année. Mais il n'y a pas de bilan qui analyse le niveau de cogestion ou de participation. Le Dr. EMMERMACHER a expliqué que Siemens allait prochainement réduire le nombre de postes. Mais l'entreprise ne peut pas procéder à ces coupes sans avoir consulté en amont les membres du comité d'entreprise. Il a besoin de l'avis favorable du comité d'entreprise avant de prendre des mesures de restructuration ou de licenciement. De l'autre côté, les salariés, le sachant, se sentent à l'aise à l'idée qu'ils ne seront pas licenciés du jour au lendemain.

Le modèle de cogestion a-t-il été transposé dans les autres pays où est présent Siemens ?

Les structures telles qu'elles existent en Allemagne n'existent pas à l'étranger chez Siemens. Par exemple, aux Etats-Unis, il n'y a pas d'obligation de consulter le comité d'entreprise et le délai de licenciement est d'une semaine. Néanmoins, de manière générale, le dialogue social constitue un véritable label du groupe, c'est un engagement volontaire. Siemens fait par ailleurs des efforts importants pour promouvoir la diversité sous toutes ses formes : diversité de genre, de religions, égalité femmes-hommes. La diversité et la confiance accordée aux employés sont un véritable levier de productivité, beaucoup plus en tout cas qu'une politique fondée sur la surveillance des employés. Le but avoué de Siemens est de créer un environnement où l'on se sente à l'aise et pleinement engagé dans son travail.

Alors que Mme de LAVALETTE a parlé de son dispositif « Objectif Emploi » de mentorat auprès des étudiants en situation de handicap, le Dr. EMMERMACHER a détaillé un projet similaire qu'il mène avec les réfugiés. Ces derniers effectuent un stage de 3 mois chez Siemens, ce qui permet de mettre en contact des Syriens, des Irakiens, des Erythréens avec les collaborateurs du groupe. Cela renforce indubitablement la tolérance, la cohésion entre les cultures. Ces réfugiés ont un parrain, un tuteur bénévole. Siemens peut financer des cours linguistiques pour certains réfugiés.

Avez-vous une idée du nombre de grèves en Allemagne sur les dernières années ? Et chez Siemens ?

De manière générale, il y a très peu de grèves en Allemagne. On a constaté quelques grèves courtes chez Siemens (1-2 jours maximum). **Mais les comités d'entreprise font tout ce qu'ils peuvent pour éviter la grève. Même si les syndicats essaient d'influer sur le comité d'entreprise, ce dernier n'a aucun intérêt à aller contre l'entreprise.** Il peut néanmoins arriver qu'il y ait une grève préventive.

Le Dr. EMMERMACHER a par ailleurs dit une phrase importante : « ***La loi allemande oblige les partenaires sociaux à trouver une solution. La loi exige cette cogestion. Donc il faut toujours trouver une solution, et c'est cette obligation de résultats que la France n'a pas*** ».

S'il a souligné que les syndicats allemands ont parfois aussi l'idée, comme en France, de lutte sociale, la différence est qu'il existe ce niveau intermédiaire que représentent les comités d'entreprise, qui permet de juguler et réguler les syndicats dans leurs velléités.

Enfin, il a expliqué **l'importance du sujet de la sécurité et de la santé au travail.** Toutes les parties sont gagnantes: l'entreprise est gagnante car les salariés sont plus performants et les salariés ont une meilleure qualité de vie au travail. Avec cette politique, Siemens n'a pas besoin de motiver les salariés à s'impliquer dans un comité d'entreprise.

4. Compte-rendu de l'entretien avec la Représentation du Land de Bavière _____

- Jeudi 11 octobre 2018, 11h-12h30
- En présence de : **Dr. Rolf-Dieter JUNGK**, Représentant du Land de Bavière à Berlin.

Après les salutations d'usage, Mme de LAVALETTE a présenté les axes forts de sa politique en matière de dialogue social et expliqué l'enjeu et les objectifs de la mission qu'elle conduit, sous l'égide de Valérie Pécresse, pour étudier le lien entre qualité du dialogue social, emploi, compétitivité, croissance et performance publique dans plusieurs pays d'Europe du Nord, dont l'Allemagne.

Le Dr JUNGK, ravi de voir que la Région s'intéresse au modèle allemand et ait choisi le Land de Bavière comme interlocuteur pour ce rendez-vous, a présenté les grands traits du dialogue social en Allemagne.

Pour lui, et d'un point de vue allemand de manière générale, **les syndicats forts sont un avantage**. Il est lui-même convaincu que **l'essor économique de l'Allemagne après 1945, le retour à la croissance, sont étroitement liés au rôle des partenaires sociaux et la coopération stable entre le patronat et les syndicats**. Il y a une **action très responsable de la part des syndicats allemands**.

Ainsi, pourquoi l'Allemagne a-t-elle pu retrouver cette force économique ? Elle l'a retrouvée rapidement grâce au **rôle de cette coopération basée sur la confiance entre les organisations patronales et syndicales, cela a créé un environnement de stabilité**. C'était un point de départ pour retrouver de la stabilité économique. Le gouvernement Schröder a mené une politique de réformes très actives, qui a créé une plus grande souplesse dans le monde du travail. L'industrie allemande a retrouvé sa propre compétitivité en prenant des mesures sur le plan technologique, en adaptant ses produits. **A l'époque Schröder, les syndicats de tous secteurs ont pratiqué une modération salariale très responsable**. Cela a compensé des inconvénients et des retards de compétitivité.

Cependant, **le dialogue social, ce n'est pas seulement la production de normes (conventions collectives, accords d'entreprise), c'est aussi une manière de vivre le dialogue social. Ce qui compte essentiellement, c'est la compréhension mutuelle, la responsabilité mutuelle, plus encore que la norme juridique contraignante**. Les Allemands croient beaucoup à la **force d'un syndicat unitaire**, avec des syndicats affiliés. Mais ces syndicats agissent par secteur d'activité. **Il n'existe ainsi pas de rivalité entre syndicats car chacun s'occupe d'un secteur d'activité**. « *Il n'y a pas d'escalade dans les revendications car il n'y a pas de concurrence entre les syndicats* ». Les syndicats sont également moins politisés qu'en France. S'y ajoute le fait que les conditions concrètes de travail se fixent au niveau de l'entreprise.

Il y a 2 étages principaux de négociations. D'abord, les conventions collectives au niveau régional, et ensuite il y a les conventions au niveau de l'entreprise où cette dernière négocie directement avec les syndicats locaux, sans passer par les organisations patronales. C'est le cas surtout dans les grandes sociétés type Siemens. Les PME passent plutôt par l'organisation patronale pour négocier.

Ces dernières décennies, les syndicats ont voulu raccourcir le temps de travail. Dans beaucoup de Länder allemands, il y a le plein emploi et une pénurie en matière de travail qualifié. Les conventions collectives donnent suffisamment de marge de manœuvre pour trouver des solutions individuelles si le carnet de commande n'est plus aussi important. **Cette souplesse dans les normes tarifaires, en plus de la cogestion, ont fait en sorte que le pays ait pu survivre à la crise de 2008.** Il y a également eu des accords sur le chômage partiel dans de nombreuses entreprises, ce qui a pu empêcher des licenciements et aidé à compenser les pertes liées au carnet de commande. Cela a créé un double effet : pas d'augmentation de chômage très importante après la crise de 2008 et une flexibilité très importante pour surmonter les crises (le dialogue et la coopération sont des leviers majeurs). Le rapport au travail de demain va également demander beaucoup de souplesse.

Actuellement, il y a une limite de 10h de travail par jour en Allemagne. Mais les jeunes générations se montrent toujours plus créatives, et ne veulent plus rester bloqués dans des horaires fixes.

Quel est le taux de syndicalisation en Bavière ? Y a-t-il des différences avec le taux national ?

Le taux de syndicalisation en Bavière est plus ou moins similaire à celui constaté dans le reste de l'Allemagne (entre 15 et 20%). En termes absolus, il y a 808 000 membres syndiqués en Bavière sur 6 millions au niveau national.

Comment fonctionne la cogestion à l'allemande ?

La cogestion c'est littéralement « gérer ensemble ».

Il y a d'abord la cogestion au sein de l'entreprise par le biais des **comités d'entreprise** : c'est un sujet très important en Allemagne, qui fonctionne très bien sur la base d'une coopération prononcée. Cela diffère évidemment selon les entreprises, mais cela marche très bien dans les grandes entreprises. Pour une entreprise de plus de 2000 collaborateurs, le comité d'entreprise doit être composé d'une part des représentants des actionnaires et d'autre part des collaborateurs (le plus souvent des salariés, et non des syndiqués). Les réunions se font en moyenne 1 fois par semaine dans les grandes sociétés. Le comité d'entreprise doit donc être informé par rapport à la planification RH de l'entreprise, a droit de proposer des mesures pour garantir l'emploi en cas de crise (temps partiel, embauches, mutation, personnel intérimaire...). Le comité d'entreprise doit se réunir sur les conditions de formation continue. Si ses membres ne tombent pas d'accord, il y a un appel possible à un médiateur pour résoudre des situations figées.

Dans les grandes sociétés anonymes, le contrôle de la direction de l'entreprise est exercé par un **conseil de surveillance** ou un conseil d'administration. Le conseil de surveillance permet, dans la loi relative aux sociétés anonymes, le contrôle et l'évaluation avec la direction de l'entreprise de toutes les questions stratégiques. Par exemple, l'entreprise va-t-elle coopérer avec d'autres, acheter des parts, etc. Toutes ces questions sont présentées au conseil de surveillance, qui est composé d'une part par les représentants des salariés, et d'autre part par les représentants de l'employeur. Le conseil de surveillance se réunit environ 4 fois par an. Mais il faut qu'il soit toujours informé par l'entreprise pour répondre aux questions importantes. Le Vice-président du Conseil de surveillance provient des représentants des salariés. Le représentant des salariés le plus important est, quant à lui, un syndicaliste, externe, souvent très connu (président d'un syndicat ou d'une région syndicale).

Quel est le cadre légal sur le temps de travail ?

Le cadre prévoit 40 heures par semaine. Mais les négociations collectives permettent aux partenaires sociaux d'accorder un cadre plus favorable aux salariés. La durée hebdomadaire est en effet du ressort de l'autonomie tarifaire des partenaires sociaux dans le cadre des conventions collectives. En revanche, la norme relative au droit du travail (licenciements, etc.) est réglée sous forme de loi fédérale et un Land ne peut déroger à cette règle. En Allemagne, il y a une tradition qui consiste à dire : dans une zone tarifaire (qui peut dépasser les frontières d'un Land), il y a une convention collective accordée et généralement cette convention s'étend au reste du pays. **En tous les cas, un syndicat ne peut signer un accord collectif pour travailler plus que 40h.** Pour les heures supplémentaires, c'est une question traitée au comité d'entreprise. Dans le cas d'un passage de 40 à 37h, y a-t-il une compensation ? C'est un sujet très discuté en Allemagne. Le SPD était pour une compensation. La CDU contre la compensation.

Avez-vous des exemples de grève qui aurait été prévenue grâce à un dialogue social performant ?

De manière générale, quand on parle de journées perdues à cause d'une grève ou à cause de l'abandon du travail, ce chiffre est bien inférieur au reste de l'Europe. Le volume de journées est très faible en Allemagne. Il y a aussi en Allemagne l'obligation de trouver une solution. Pendant la durée de l'accord collectif, obligation de paix sociale. On observe de plus en plus de situations conflictuelles où il y avait un impact majeur avec des catégories qui ont paralysé une structure plus globale. Par exemple, les aéroports : si on a un problème avec les pompiers, cela paralyse tout un aéroport. Et là il y a eu quelques tentatives. Si on a un syndicat minoritaire au sein d'une grande structure, on ne peut plus paralyser toute la structure : principe d'unicité des règles. A la dernière minute, on a pu éviter une grève dans le secteur de la métallurgie : même s'il y a le droit d'appeler un médiateur (des responsables politiques à la retraite), c'est plutôt l'esprit de responsabilité des médiateurs.

5. Compte-rendu de l'entretien avec la Fédération patronale du BDA _____

- Jeudi 11 octobre 2018, 14h30-16h00
- En présence de : **Mme Natalia STOLZ**, chargée de politique tarifaire à la Fédération patronale du BDA

Après les salutations d'usage, Mme de LAVALETTE a présenté les axes forts de sa politique en matière de dialogue social et expliqué l'enjeu et les objectifs de la mission qu'elle conduit, sous l'égide de Valérie Péresse, pour étudier le lien entre qualité du dialogue social, emploi, compétitivité, croissance et performance publique dans plusieurs pays d'Europe du Nord, dont l'Allemagne.

Mme STOLZ, de son côté, a expliqué que les accords audacieux conclus par Mme de LAVALETTE portaient sur des sujets (intégration des personnes en situation de handicap, politique BEST, etc.) qui existent en partie en Allemagne et sont réglés dans la loi. Ces lois posent un cadre. Néanmoins, il existe depuis les années 2000 une tendance croissante à vouloir faire passer ces thématiques à travers des conventions collectives (équilibre vie pro/vie privée, bien-être au travail, souplesse dans la gestion du temps de travail, vieillissement de la population), puisque les syndicats ont mis ces sujets sur la table. Si ces sujets sont de plus en plus discutés entre partenaires sociaux, les détails pratiques sont réglés au niveau de l'entreprise.

Néanmoins, pour le BDA, les conventions collectives ne doivent pas régler trop de sujets, car l'entreprise doit avoir une marge de manœuvre par rapport à ce cadre. Il y a eu des efforts faits par les syndicats pour faire entrer les questions de santé dans les conventions collectives. Les organisations patronales ont de leur côté essayé de freiner ce mouvement, car sinon tout ce qui est écrit dans les conventions collectives doit être respecté par les entreprises adhérentes au BDA. Le BDA veut au contraire laisser ces sujets plutôt au niveau de l'entreprise.

En Allemagne, il y a près de 6 millions de membres d'un syndicat. **En tant que Confédération patronale, le BDA veut renforcer les syndicats, pour avoir un interlocuteur fort. « Si on n'a pas d'interlocuteur sur un pied d'égalité, alors on ne peut pas installer de structure stable ».** Mais il y a parfois des taches blanches dans certains secteurs. La qualité du dialogue social dépend aussi des personnes : par exemple, il y a des syndicalistes très engagés, d'autres moins. **Il est important d'avoir des interlocuteurs fiables partout où l'on veut conclure des conventions collectives.** En même temps, **le BDA n'a pas besoin seulement de syndicats forts, constructifs, moins idéologiques, mais également d'associations patronales fortes.** Le taux de couverture par les conventions collectives est en recul en Allemagne, et c'est un problème pour le BDA. **Des partenaires sociaux forts est un facteur important de stabilité.** Néanmoins, l'adhésion à un syndicat est basée sur le volontariat. **Le BDA veut rester attractif, en permettant à des entreprises de déroger à certaines conventions collectives qui doivent rester des cadres, et non des textes qui entrent dans tous les détails.**

Au début des années 1990, l'Allemagne était l'homme malade de l'Europe. C'est alors que s'est enclenché un processus de modernisation avec plus de souplesse dans les conventions collectives, notamment dans le domaine de la gestion du temps de travail, et c'est cette flexibilité accrue qui a permis aux entreprises d'être plus compétitives. C'est ce que les entreprises membres ont réclamé au BDA.

Il n'y a que 6 millions de syndiqués, mais il y a de plus en plus de salariés qui sont couverts par une convention collective alors même qu'ils ne sont pas membres d'un syndicat. C'est la raison pour laquelle 80% des salariés sont couverts par ces conventions.

Comment fonctionne concrètement la concertation ?

Le BDA n'est pas responsable des conventions collectives. Ce sont les organisations membres qui se chargent de cela. Il faut veiller à ce que cela convienne dans toutes les régions. Il y a aussi des conventions collectives au niveau régional, où l'on a par exemple l'industrie électronique, et la Région négocie la convention collective. En ce qui concerne l'augmentation des salaires, cela reste néanmoins fixé au niveau fédéral. Dans la plupart des cas, les branches ont recours à des négociations régionales, et les résultats sont plus ou moins différents. Il y a aussi la possibilité de clause d'ouverture par rapport à la convention conclue par la Région.

Sur le salaire minimum légal, n'y a-t-il pas une contradiction entre le soutien apporté par les syndicats à ce dispositif législatif et la dépossession de leurs prérogatives, en tant que partenaires sociaux, en matière de fixation des salaires ?

Le BDA était contre la mise en place du salaire minimum légal. Mais les syndicats se sont en effet prononcés en faveur de ce dispositif. Ils ont sans aucun doute réalisé qu'ils ont cédé une partie de leurs responsabilités, mais ils y ont trouvé néanmoins leur intérêt. **« Le dialogue social n'est pas l'affaire de l'Etat » avait dit Merkel. Pourtant, en disant qu'il veut renforcer les partenaires sociaux, le politique tend de plus en plus à intervenir dans le système d'autonomie des partenaires sociaux.** Il apparaît donc que les syndicats essaient d'imposer leur volonté par le biais politique.

Quels sont les défis du BDA dans les années à venir ?

- La question de la couverture des salariés par les conventions collectives reste un sujet important pour le BDA
- **Préoccupation également sur le fait que le politique intervienne de plus en plus dans le champ des partenaires sociaux** (salaire minimum, etc.). Il y a certes des taches blanches, des secteurs qui ne sont pas couverts (surtout dans le domaine des services, commerce de détail, secteurs nouveaux d'autoentrepreneurs) par les conventions collectives, mais l'intervention de l'Etat est une menace. L'intervention de l'Etat n'est en effet pas une bonne chose pour le BDA, car dans ce cas elle aura moins d'entreprises adhérentes. Le BDA tout comme les syndicats regardent attentivement les secteurs

ubérisés (services de livraison à domicile, etc.), qui doivent être davantage régulés par les conventions collectives.

Actions du BDA auprès des étudiants dans les universités pour attirer l'attention sur l'importance du dialogue social ?

A Munich, il y a un centre pour le droit du travail financé par le patronat. D'autres universités ont des relations avec le patronat.

En France, il y a de nombreux syndicats représentatifs, alors qu'en Allemagne, il y a la tradition du syndicat unitaire, pourquoi ?

Il y a en effet beaucoup de syndicats en Allemagne, mais dans chaque branche, il y en a un qui domine largement. Il faut néanmoins noter qu'avant, il y avait plus de syndicats, qui sont aujourd'hui inclus dans le syndicat Ver.di actuel.

Pouvez-vous nous dire ce qu'implique l'obligation de paix sociale en Allemagne ?

Une convention collective connaît toujours une durée déterminée, mais il y a un droit de résiliation. Tant que la convention est en vigueur et qu'elle n'a pas été résiliée, alors s'applique l'obligation de paix sociale qui implique la recherche constante du compromis entre partenaires sociaux.

Pouvez-vous nous expliquer comment fonctionne le temps de travail en Allemagne ? Est-il fixé par une loi ? Par une convention collective ?

Le temps légal hebdomadaire maximum est de 48h (directive européenne). Dans ces 48h, 6 jours ouvrables (lundi à samedi). **Il n'y a pas de temps légal qui stipule qu'il y a 40h par semaine.** En Allemagne, la plupart des branches travaillent 5 jours, soit 40 heures, mais cela est fixé par la convention collective, pas par la loi.

Comme définissez-vous les fameuses grèves d'avertissement ?

Parmi les grèves qui ont lieu en Allemagne, il y a les grèves d'avertissement qui paralysent certains secteurs de production ou l'aviation. Il y a eu en 2016 une grève de 5 jours chez Lufthansa, qui a coûté 30 millions d'euros. Une grève d'avertissement doit être validée par les membres du syndicat au-delà d'un certain pourcentage, sinon on parle de grève illégale.

Y a-t-il en Allemagne des « grèves perlées », comme cela a été le cas par exemple cette année en France à la SNCF ?

En Allemagne, il n'existe pas de dispositif de grèves perlées, car lorsqu'un salarié fait la grève, il n'a pas droit à son salaire, c'est le syndicat qui lui verse un forfait journalier. Cela coûte donc très cher pour les syndicats, et c'est la raison pour laquelle une telle situation n'est pas possible.

6. Compte-rendu de l'entretien avec le Land de Brandebourg _____

- Vendredi 12 octobre 2018, 10h00-11h30
- En présence de : **M. Andreas BUTTNER**, Secrétaire d'Etat au Ministère du travail et des affaires sociales du Land de Brandebourg

M. Andreas BUTTNER a tout d'abord présenté le Land dont il est Secrétaire d'Etat au sein du Ministère du Travail : le Land de Brandebourg. Ce Land est composé de 2,5 millions d'habitants, 70 000 entreprises. Son ministère gère 1 milliard d'euros de budget, ce qui lui a permis de mettre en place de nombreux dispositifs intéressants.

Le chargé de mission auprès de M. BUTTNER a ensuite pris la parole pour faire une présentation des caractéristiques du dialogue social dans le Land de Brandebourg et en Allemagne de manière plus générale.

Il a commencé par rappeler **qu'en Allemagne, la culture du dialogue social est différente de la France. Il faut nécessairement une bonne coopération entre partenaires sociaux.**

Le Land de Brandebourg, situé en ex-RDA, connaît encore un phénomène de rattrapage économique malgré l'unification qui a eu lieu il y a près de 30 ans. Le Land a aujourd'hui un PIB d'environ 60 milliards d'euros. Mais grâce à ce phénomène de rattrapage économique, le Land a des moyens pour utiliser tous les leviers, dont le dialogue social, pour poursuivre sa croissance.

Tout d'abord, une idée a été très importante depuis 2010-2011 : le travail décent. Il fallait que chaque habitant ait un revenu fiable, car il y a encore de grandes différences avec les Länder de l'Ouest (les salariés de l'ex-RDA touchent environ 80% des salaires de l'ex-RFA). **Les salaires sont discutés entre les partenaires sociaux, et réglés par les conventions collectives.** Le problème est que les syndicats dans l'ex-RDA sont très faibles (8-10% de taux de syndicalisation). Ceci a des raisons historiques : avant la réunification, il y avait un syndicat unitaire, avec une affiliation quasi-obligatoire. Et après la réunification, les salariés ont tout quitté, comme ils l'ont fait pour les partis politiques.

Pour lutter contre le risque de chômage de masse dans les années 1990, on a assisté à **une politique d'extrême modération salariale.** Cela a sûrement aidé à juguler la montée du chômage, même si on est monté à près de 20% de chômage au début des années 2000. Ce taux de chômage très élevé après la réunification a provoqué une solidarité entre direction des entreprises et salariés. **Les salariés ont ainsi accepté facilement la modération salariale, car ils savaient que sinon leur entreprise ferait faillite. Aujourd'hui, la situation économique s'est améliorée (5% de chômage, avec 32 000 chômeurs de longue durée), donc les syndicats commencent à revendiquer plus, et une culture de la négociation commence à s'instaurer, et le Land espère que cela améliorera le dialogue social.**

En Allemagne, règne le **principe du syndicat unitaire** : les branches s'organisent de façon à avoir un interlocuteur syndical unique, ce qui permet **d'éviter la concurrence entre syndicats**. Dans les Länder d'ex-RDA, les organisations patronales ont refusé pendant des décennies la conclusion de conventions collectives, car ils voulaient garder l'avantage de payer moins de salaires. C'est ainsi que l'ancien gouvernement a essayé de rendre le Land plus compétitif, en faisant venir les entreprises de l'Ouest s'installer dans le Land. Mais il fallait au contraire combattre l'idée que le Land avait des bas salaires. Les organisations patronales ont elles-mêmes progressivement compris que la compétitivité des entreprises diminuait sans partenaires sociaux forts. Dès lors, le Land a déclaré que le **dialogue social était un sujet important. Pour cela, il fallait que les organisations patronales et syndicales travaillent main dans la main, qu'elles soient capables de négocier sur un pied d'égalité pour travailler ensemble à la croissance durable et avoir une perspective économique de longue durée**. C'est à ce moment que les OP ont compris qu'elles ne pouvaient plus utiliser constamment l'argument de la nécessité des bas salaires. D'où création d'un format de dialogue sur le travail décent. Aujourd'hui, le taux de couverture par une convention collective reste néanmoins toujours bas : 18% dans le Land de Brandebourg, 50% en Allemagne, 57% en Allemagne de l'ouest, 44% en Allemagne de l'Est (contre 97% en France).

Dans le Land de Brandebourg, $\frac{3}{4}$ des entreprises ont moins de 10 salariés et 5% seulement des entreprises ont un effectif supérieur à 50 salariés.

Le Ministère des Affaires sociales du Land, dans l'optique de relancer le dialogue social, a conclu des accords avec les organisations patronales et syndicales. Grâce à ces accords, il y a une coopération entre partenaires sociaux très étroite. La confédération des associations patronales, le DGB et les syndicats de certains secteurs sont pleinement parties prenantes au dialogue.

Le Land a également organisé des activités pour sensibiliser l'opinion publique. Une fois par an, une conférence commune est organisée, où sont invités les comités d'entreprise du Land pour discuter du travail décent. En 2019, on a assisté à la 8^e conférence commune des comités d'entreprise. **Le Land veut essayer de prendre au sérieux cette exigence de cogestion. Il a publié aussi des brochures pour expliquer la cogestion, car beaucoup de salariés avaient peur de ce système**, car avant en RDA, les syndicats n'étaient ni libres ni indépendants.

Il existe un lien clair entre le dialogue social et la politique économique. Le ministère de l'Economie et la CCI de Brandebourg sont des partenaires privilégiés dans l'organisation de ce travail en commun avec les partenaires sociaux. En a découlé un programme commun : les syndicats, le gouvernement et le patronat ont convenu de travailler pour plus de travail décent, un taux de couverture plus élevé et une qualité du dialogue social améliorée. L'ancienne stratégie des bas salaires a été mise à l'écart. **Les organisations patronales bien organisées reconnaissent désormais la nécessité de salaires plus élevés, ce qui est déjà un bon pas.**

Grâce aux programmes développés par le Land, des entreprises sont encadrées pour mieux concilier vie professionnelle et vie privée de leurs salariés. On incite également

les salariés à être impliqués dans le processus de consultation. Il faut installer cette culture de la cogestion. Parfois c'est la première fois qu'on écoute les revendications des salariés. Cela fait changer les mentalités, car il faut d'abord instaurer la culture du dialogue. **Une fois que le dialogue a eu lieu au sein d'une entreprise, on ne peut plus revenir en arrière.** On ne peut pas obliger à une entreprise d'adhérer à une association patronale. Mais le Land a vu, que pour la première fois, **l'idée de cogestion émerge lentement. Il faut constamment expliquer aux entreprises que c'est dans leur intérêt d'avoir une meilleure cogestion pour une meilleure compétitivité.** Il est néanmoins très difficile de trouver davantage d'entreprises volontaires à ce programme pour des raisons idéologiques et du fait de la bonne situation économique, qui rend les salariés débordés. Mais les 8 entreprises qui ont accepté ne l'ont en tout cas pas regretté.

Il y a aussi un programme développé qui vient du ministère de l'Economie : un programme de promotion d'investissement dans l'industrie manufacturière pour acheter de nouvelles machines. On ne regarde pas seulement le *business plan* des entreprises, mais aussi la **qualité du travail avec un système de bonus selon le taux de couverture par convention collective notamment.** Les entreprises doivent participer aux consultations sur le travail décent. C'est dans leur intérêt d'avoir un travail décent pour attirer la main-d'œuvre qualifiée.

De manière globale, **ces formats de dialogue se sont bien établis.** Tout cela est apprécié par les partenaires sociaux. Mais **force est de constater que pour le taux de couverture, la situation ne s'est pas encore améliorée.**

Il faut avoir un certain taux de syndicalisation pour que les employeurs veuillent bien conclure des conventions collectives. Mais des différences interbranches. Dans la chimie, pas de grèves sur les 20 dernières années. Là, un taux de syndicalisation ne joue pas forcément un rôle. **Mais sans syndicats capables de déclencher un conflit, les employeurs ne sont pas prêts à bouger, surtout dans le domaine des services. Le taux de couverture par convention collective est ce qui compte le plus.**

En France, l'Etat peut intervenir beaucoup plus facilement qu'en Allemagne. En Allemagne, c'est la négociation entre partenaires sociaux qui compte le plus. Le Land aimerait avoir un taux de syndicalisation plus élevé. **Plus les syndicats sont forts, plus ils peuvent faire pression sur les employeurs. Pour l'Allemagne, un taux de syndicalisation plus élevé est bien pour l'économie du pays.**

Face au désamour de leurs parents pour les syndicats et les comités d'entreprise dans la période post-RDA, il y a heureusement un **changement de mentalités chez les jeunes générations.** L'expérience du chômage a été vécue indirectement à travers leurs parents. Désormais, les jeunes peuvent choisir le métier qu'ils veulent faire. Aujourd'hui, on assiste ainsi à un changement de générations dans les comités d'entreprise, qui sont plus audacieux. Mais il faut qu'ils aient des revendications raisonnables et rationnelles.

La fixation du salaire minimum était une mesure d'urgence. Et le législateur a hésité longtemps à mettre en place ce salaire minimum, jusqu'en 2015. Avec le salaire minimum, on arrive à subvenir aux besoins les plus basiques des salariés. Mais on a cherché à impliquer les partenaires sociaux. Le salaire minimum est un point de départ, car il y avait une extrême modération salariale. Cela n'empêche pas les partenaires sociaux de négocier les salaires à partir de ce plancher.

En Allemagne, il faut avoir des structures de négociations vivantes, car l'Etat ne peut pas intervenir. Les salariés ont des bonnes idées, et il ne faut pas passer par des cabinets de conseil extérieurs pour impliquer les salariés dans la stratégie de l'entreprise. « *Un tract de revendication ne mènera à rien, ce sont plutôt les déclarations d'intention constructives qui fonctionneront* ».

PAYS-BAS

1. Compte-rendu de l'entretien avec la Fondation du travail _____

- Jeudi 8 novembre 2018, 10h30-11h45
- En présence de : **Mme Jannie Mooren**, secrétaire générale de la Fondation et **Mme Femke de Kort**, attachée droit du travail, sécurité sociale et santé.

La Fondation du Travail

La Fondation du travail, créée en 1945, est l'organe consultatif national des organisations centrales d'employeurs et d'employés des Pays-Bas.

Sont représentés à la Fondation:

- La Fédération des entreprises VNO-NCW équivalent néerlandais du Medef,
- l'Association royale néerlandaise des petites et moyennes entreprises MKB-Nederland,
- la Fédération des organisations de l'agriculture et de l'horticulture des Pays-Bas LTO,
- la Fédération des syndicats néerlandais FNV,
- la Confédération nationale des syndicats CNV
- le Syndicat des professionnels VCP.

Les membres des fédérations centrales d'employeurs sont des entreprises individuelles et des organisations sectorielles, ceux des organisations syndicales centrales sont des syndicats sectoriels.

Les représentants des employeurs et des employés au sein de la Fondation du travail tentent de parvenir à des compromis et de formuler des recommandations sur une variété de sujets pour le bénéfice de leurs membres. En tant qu'organe consultatif de ces organisations, la Fondation souhaite promouvoir de bonnes relations professionnelles (i) en encourageant la consultation entre fédérations d'employeurs et d'employés et leur membres ; (ii) en leur fournissant des informations et des conseils;

(iii) en assurant des missions de consultation et (iv) en émettant des avis, sollicité ou non, au gouvernement et éventuellement à d'autres organisations.

Au cours des premières années qui ont suivi 1945, la Fondation a joué un rôle central de conseil au gouvernement pour la préparation et l'élaboration de sa politique dans le domaine socio-économique. La consultation sur l'évolution souhaitée des salaires et des prix a été de loin la partie la plus importante de ce processus.

En raison des changements intervenus dans le système de formation des salaires et d'autres évolutions socio-économiques, les tâches de la Fondation se sont élargies et le nombre de sujets discutés a considérablement augmenté au fil du temps. Il s'agit notamment de consultations sur toute une série de questions socio-économiques telles que les régimes de retraite (complémentaire ou non), l'éducation et la formation, le recrutement et la sélection du personnel, l'égalité de traitement et de rémunération, la position (sur le marché du travail) de certains groupes de travailleurs, la possibilité de combiner travail et responsabilités familiales, le système de licenciement, etc.

En revanche la mission de conseil au gouvernement sur des sujets spécifiques dans le domaine des relations professionnelles, est moins importante que par le passé. Elle reste rythmée par les consultations périodiques dites de printemps et d'automne sur les questions socio-économiques importantes.

Mme de Lavalette a tout d'abord présenté la politique de dialogue social qu'elle mène à Suresnes et à la Région Île-de-France, ainsi que l'objectif de sa mission d'étude en Europe du Nord.

S'en est suivi une présentation par Mme Jannie Mooren du modèle social hollandais et du rôle de la Fondation du Travail.

Selon elle, la **Hollande est avant tout un pays de concertation**. Les Pays-Bas, historiquement, sont un pays où il y a très peu de grèves. C'est même le pays où il y a le moins de grèves au monde ! Cela est dû à une réticence très forte de la population à l'égard de ce mode d'expression collective. Il est au contraire très important pour les partenaires sociaux de se concerter régulièrement, et de manière intense.

La Fondation du Travail a été créée juste après la Seconde guerre mondiale pour reconstruire le pays à travers une politique de modération salariale. La **Fondation du Travail est une organisation de droit privé, bipartite, composée des syndicats et du patronat**. Le Gouvernement et les employeurs publics ne sont pas représentés.

Il est à distinguer du SER (Conseil économique et social) qui, lui, a été érigé sur les conseils de la Fondation du Travail, parce que les syndicats voulaient avoir plus d'influence sur les décisions de l'Etat. Le SER est un organisme public. Il traite des sujets législatifs futurs, notamment les questions de licenciements, de retraites, et tous les sujets relatifs aux conditions de travail. Les avis du SER ont un poids important dans la prise de décision du législateur, même si ce dernier n'est pas tenu de suivre mot pour mot ses avis.

Une des différences importantes entre la Fondation et le SER est que la Fondation s'occupe des législations actuelles et a une vision à court terme, alors que le SER réfléchit sur les législations futures, à plus long terme.

La Fondation du Travail est chargée de préparer les négociations sociales et les engager, pour qu'elles soient ensuite déclinées dans le cadre des négociations de branche et d'entreprise.

La Fondation travaille également en concertation avec le Gouvernement, et en particulier le Ministère des Affaires sociales. Ils donnent au gouvernement des conseils qui peuvent avoir une influence sur la politique menée. Si en revanche le gouvernement n'est pas d'accord, il n'est pas obligé de suivre l'avis de la Fondation.

Le taux de chômage aujourd'hui aux Pays-Bas est de 3,7%. Le pays, comme tous les pays européens, a été fortement touché par la crise économique durant la dernière décennie. Mais les gouvernements successifs ont conduit une politique conforme à la législation européenne de Bruxelles, avec des économies de budget substantielles, ce qui donne aujourd'hui des leviers puissants pour mener une politique ambitieuse, notamment en matière de logement.

Selon elle, le pourcentage de syndiqués aux Pays-Bas s'élève à environ 22%. Elle a déploré que les jeunes s'éloignent peu à peu de la tradition du syndicalisme. Les jeunes générations pensent toujours que les syndicats sont des corps intermédiaires intéressants, mais ils ne veulent plus payer de cotisation pour être adhérents, car n'y voient pas d'intérêt. Ils ont également une image, qui n'est pas forcément fautive, de syndicalistes âgés. On compte aux Pays-Bas, selon les calculs de la Fondation du Travail, 1,7 million de syndiqués, avec une répartition comme suit : 64% d'hommes et 36% de femmes.

Une des explications à cet écart entre les femmes et les hommes dans l'adhésion syndicale est que les femmes, auparavant, ne travaillaient pas souvent après s'être mariées. Ce n'est que dans les années 1980-1990 qu'elles ont commencé à travailler, et surtout dans le secteur des services, et à temps partiel, donc dans des secteurs moins organisés que les secteurs lourds et historiques du syndicalisme (la métallurgie par exemple).

Une des caractéristiques importantes à noter sur le marché du travail néerlandais est l'importance du temps partiel. Les Pays-Bas sont les champions du monde du temps partiel ! Aujourd'hui, 34% des actifs sont des travailleurs à temps partiel ou indépendants, intérimaires ou à contrat court, ce qui implique des rémunérations moindres.

Quelles sont les conditions pour un bon accord collectif ? Tout d'abord, il faut du **respect mutuel entre partenaires sociaux**. Les représentants syndicaux ou patronaux ne doivent jamais parler en leur nom propre, avec leur opinion personnelle, mais au nom de leur organisation. Ensuite, **il faut du temps, de la patience, car de**

bonnes négociations gagnant-gagnant doivent s'inscrire sur le long terme. Il faut également un « échange égal », dans lequel les partenaires sociaux sont sur un pied d'égalité. Par ailleurs, **il faut laisser de la place, des marges de manœuvre, pour une négociation décentralisée, au niveau de la branche et de l'entreprise.** Enfin, il faut que les négociations se fassent sur mesure, pour que les salariés d'une entreprise s'approprient l'accord au plus près de leur réalité.

L'accord de Waassenar de 1982, pierre angulaire du modèle hollandais de dialogue social, est très important encore aujourd'hui. Dans cet accord, il avait été convenu que les syndicats accepteraient une politique de modération salariale (fin de l'indexation des salaires sur l'inflation) en contrepartie d'une plus grande flexibilité du marché du travail (davantage de temps partiel, semaine de 36h, préretraites) en vue d'augmenter le taux d'emploi. Cet accord ne s'est pas fait facilement néanmoins. A l'époque, les Pays-Bas souffraient du chômage et de l'inflation, ce qui a conduit à une série de manifestations, des occupations de maisons, etc. Aujourd'hui, tous les syndicats encensent l'accord, mais il faut rappeler qu'à l'époque de l'accord, de nombreuses voix critiques s'élevaient, car il fallait appliquer cet accord partout au niveau décentralisé.

En 2013, les Pays-Bas ont fait face à une crise importante, avec un fort taux de chômage chez les jeunes. Mais contrairement à 1982, il n'y a jamais eu de menace sérieuse de révolution. Il y a eu, à ce moment, des efforts pour encadrer davantage la flexibilisation du marché du travail afin que plus de personnes aient un emploi de long terme. Mais les employeurs continuaient à être réticents à l'idée de signer des contrats de longue durée. D'un côté, le licenciement était facilité, mais les contrats de longue durée n'ont pas été mis en œuvre comme prévu. La confiance a été rompue et les syndicats se sont sentis dupés par cet accord de 2013. Les syndicats ont néanmoins reconnu que certains accords, comme sur le handicap, étaient bons (insertion des handicapés sur le marché du travail). **Ce qu'il faut retenir, c'est que la rupture de confiance avec les syndicats n'est jamais une bonne chose.**

Question: que pensez-vous de la décentralisation au niveau local et sur mesure, adaptée à chaque situation concrète d'une entreprise ou d'une collectivité ? Que pensez-vous de l'idée de mettre tout le monde sous la même toise et d'appliquer de manière générale sans tenir compte des spécificités propres à chaque structure ? Les Pays-Bas privilégient-ils toujours le sur mesure ? Sur le temps de travail, y a-t-il une durée légale de travail comme en France avec les 35h qui sont le seuil de déclenchement des heures supplémentaires ou des RTT ?

Réponse : **aux Pays-Bas, concernant le temps de travail, on peut travailler légalement au maximum 48h** (législation européenne). **Dans les faits, la durée de la semaine, quand il n'y a pas de convention collective, est de 40h.** Mais, avec l'accord de Wassenaar, il y avait la possibilité de diminuer par convention collective le temps de travail en-dessous de 40h. Par exemple, dans le secteur de l'alimentation, du métal, c'est 36 ou 37h. Au niveau des services, c'est plutôt 40h. De manière générale, la notion standard à laquelle on se réfère est 40h de travail. **La durée hebdomadaire moyenne de travail est de 37,5h.** On peut dire que 20% du marché du travail n'est pas couvert par un accord sur la durée hebdomadaire.

Sur la question relative à la hiérarchie des normes, **un employeur qui n'est pas membre d'une organisation patronale doit suivre ces conventions collectives de sa branche, même s'il ne les a pas signés.**

Question : la négociation peut-elle se faire aussi au niveau de l'entreprise ? Ce n'est pas forcément au niveau de la branche ? La durée du temps de travail peut se négocier au niveau de l'entreprise ?

Réponse : Non, il n'y a pas de règle générale, cela dépend des conventions collectives qui régissent chaque grand secteur. En France, il y a des accords de branche, et des accords d'entreprise qui peuvent déroger à l'accord de branche mais pas à la loi. **Aux Pays-Bas, s'il y a une convention collective de secteur, elle est applicable dans tout le secteur. Une entreprise ne peut pas déroger à la convention collective.** En revanche, **dans un secteur où il n'y a pas de convention collective, il peut y avoir un accord d'entreprise.**

Question : avez-vous des chiffres à nous donner sur le nombre de conflits sociaux ou de grèves aux Pays-Bas durant les dernières années ?

Réponse : Plusieurs instituts tiennent les chiffres des grèves officielles. Mais il faut noter que beaucoup de grèves se font aussi sur une demi-journée. **En Hollande, les jours de grèves sont payés par le syndicat. C'est la raison pour laquelle il existe très peu de grèves qui durent plusieurs semaines, car cela mettrait à mal les finances d'un syndicat.**

En cas de grève illégale, l'employeur n'a qu'un seul moyen, c'est d'aller voir le juge pour demander un référé et d'engager à nouveau des négociations avec les syndicats.

2. Compte-rendu de l'entretien avec le Conseil économique et social des Pays-Bas

- Jeudi 8 novembre 2018, 12h00-13h30
- En présence de : **M. Marko Bos**, secrétaire général adjoint

Le Conseil économique et social néerlandais (SER)

Le Conseil Economique et Social (SER) est un organe consultatif tripartite composé de représentants d'employeurs et d'employés et d'experts indépendants (membres de la Couronne), avec pour mission principale de contribuer au consensus sur les questions socio-économiques nationales et internationales.

Créé en vertu de la loi sur le Conseil Economique et Social, anciennement connue sous le nom de loi sur l'organisation des entreprises, le SER conseille le gouvernement et le parlement en matière de politique socio-économique. Il assure en outre des tâches administratives pour le monde des entreprises, fondé en partie sur la loi sur les comités d'entreprise.

1. Le conseil au gouvernement et au parlement constitue l'activité principale mais non exclusive du SER

Le SER conseille le gouvernement et le Parlement sur a) les grandes lignes de la politique sociale et économique à mener et b) les lois importantes dans le domaine socio-économique. Les recommandations du SER contribuent à un large soutien à la politique gouvernementale et au fonctionnement social du monde des affaires.

Le concept de prospérité guide les activités de conseil du SER, entendu dans un sens large, au-delà du progrès matériel (prospérité et croissance de la production) et qui inclut des aspects de progrès social (bien-être et cohésion sociale) et de qualité du cadre de vie (qualité spatiale et environnementale).

De manière générale, le SER, pour rester au fait de toutes les évolutions du débat social, entretient des liens étroits avec un vaste panel d'acteurs : il apporte son expertise à diverses organisations de la société civile, échange avec les universités et des décideurs nationaux et de l'étranger, et entretient des contacts réguliers avec le Parlement et les différents ministères.

Le SER est également impliqué dans la bonne gestion des entreprises. Le SER s'assure notamment de la bonne application des modalités de participation des salariés dans les entreprises. Parmi les autres tâches figurent, par exemple, le traitement des plaintes et des demandes d'avis sur les procédures de nomination et les modalités relatives aux fusions-acquisition.

2. Le SER a une structure et une mission distincte de la Fondation du Travail

Le SER compte un total de 33 membres répartis équitablement : onze membres représentent les employeurs (représentants du VNO-NCW, de MKB-Nederland et du LTO-Nederland), onze les employés (représentants du FNV, du CNV et du VCP) et onze sont des experts indépendants (par exemple professeurs d'université, représentants de la Banque Centrale DNB ou membres du bureau néerlandais d'analyse de la politique économique CPB). Nommés par le Roi sur recommandation du gouvernement, ces experts siègent en tant que « membres de la Couronne » et l'un d'eux assure la présidence du SER. Chaque membre a un suppléant. Quatre membres de chaque groupe siègent au Comité exécutif. Les nominations au SER sont pour deux ans renouvelables.

Le SER se distingue de la Fondation du Travail par les éléments suivants :

- La Fondation du travail est un organisme de droit privé, tandis que le SER est un organisme de droit public.
- La Fondation du travail est bipartite, les organisations centrales d'employeurs et de travailleurs se partageant équitablement les droits de vote au sein du conseil d'administration, tandis que le SER est tripartite, intégrant 11 experts indépendants dont l'un assure la présidence.
- Bien qu'ayant également un rôle consultatif auprès du monde politique, la Fondation du travail est avant tout un lieu direct de négociations entre les partenaires sociaux où sont formulées des recommandations destinées aux négociations collectives décentralisées au niveau des secteurs et des entreprises. Le SER, quant à lui, est avant tout un organe consultatif pour le gouvernement.

Après les présentations d'usage, Mme de Lavalette a parlé de la politique innovante de dialogue social qu'elle mène à Suresnes et à la Région Île-de-France, tout en rappelant les objectifs de sa mission d'étude en Europe du Nord en vue de la remise d'un rapport à la Présidente Valérie Pécresse.

Le Secrétaire général adjoint Marko Bos a par la suite commencé sa présentation du modèle social néerlandais et du rôle du SER.

Selon lui, la **qualité du dialogue social est toujours dépendante des hommes qui le font vivre**. Le dialogue social est donc un **processus constant à entretenir**.

Dutch consultation economy at three levels:

SIER

- **Company level:** works councils
 - Consultation: important economic and organisational issues
 - Approval: labour-related issues: working hours, health and safety
- **Sector/company level:** 500 collective labour agreements
 - Cover 80% of employees
 - 80% of employees at sectoral level;
20% of employees at company level
- **National level:**
 - Labour Foundation
 - Social and Economic Council

Le **dialogue social doit donc être tenu à tous les niveaux**, donc aussi au niveau des entreprises sous la forme de comités d'entreprise. Ces comités ont un rôle consultatif important, et ont un droit de vote sur certaines questions (heures de travail, sécurité et santé au travail). L'autre niveau c'est le sectoriel. Aux Pays-Bas, on a 500 conventions collectives de travail sectorielles, qui couvrent 80% des employés (80% au niveau du secteur et 20% au niveau des grandes entreprises).

M. Bos nous a également présenté des chiffres sur la perception par les cadres exécutifs de la coopération dans les relations employeurs-employés et le niveau de confiance dans les syndicats parmi la population aux Pays-Bas, comparé aux autres pays de l'OCDE (voir ci-dessous). On constate que les Pays-Bas se situent aux niveaux les plus élevés pour le premier (la France est antépénultième, précédée seulement de l'Italie et de la Corée). Pour le second, les Pays-Bas ont une confiance dans les syndicats à plus de 60% (4^e de l'OCDE) alors que la France est en milieu de tableau, autour de 40%.



M. Bos est ensuite revenu sur l'histoire du SER. Le SER a été créé en 1950 par la loi, et est un institut public. **Sa mission la plus importante est de rendre des avis au gouvernement.** C'est un organe tripartite qui réunit les organisations d'employeurs, les syndicats d'employés et les experts de la Couronne, garants de l'intérêt général et indépendants.

La philosophie du SER est d'offrir une plateforme garantissant la stabilité politique en créant une base de réflexion et de travail commune entre partenaires sociaux et experts. Le SER est indépendant de l'Etat. Ainsi, ses employés sont payés par des contributions venant des syndicats d'employés et des organisations d'employeurs. Le SER n'est donc pas dépendant du budget de l'Etat.

Les avis du SER, rendus publics, sont consultatifs, mais en général ils sont pris très au sérieux par le gouvernement et le Parlement. Il est important que le gouvernement suive le plus souvent les avis du SER (même s'il peut y avoir évidemment des modifications apportées), car **si le gouvernement ne suivait pas l'avis du SER, alors l'institution se sentirait de plus en plus inutile à long terme.**

Jusqu'au milieu des années 1990, il y avait une obligation pour l'Etat de saisir le SER pour avis. Mais cela ne voulait pas dire que sur chaque loi le SER était consulté. Le SER peut également former des avis de sa propre initiative (auto-saisine).

Sur la composition du SER, Marko Bos a rappelé qu'il y avait en tout **33 membres** (et 33 suppléants).

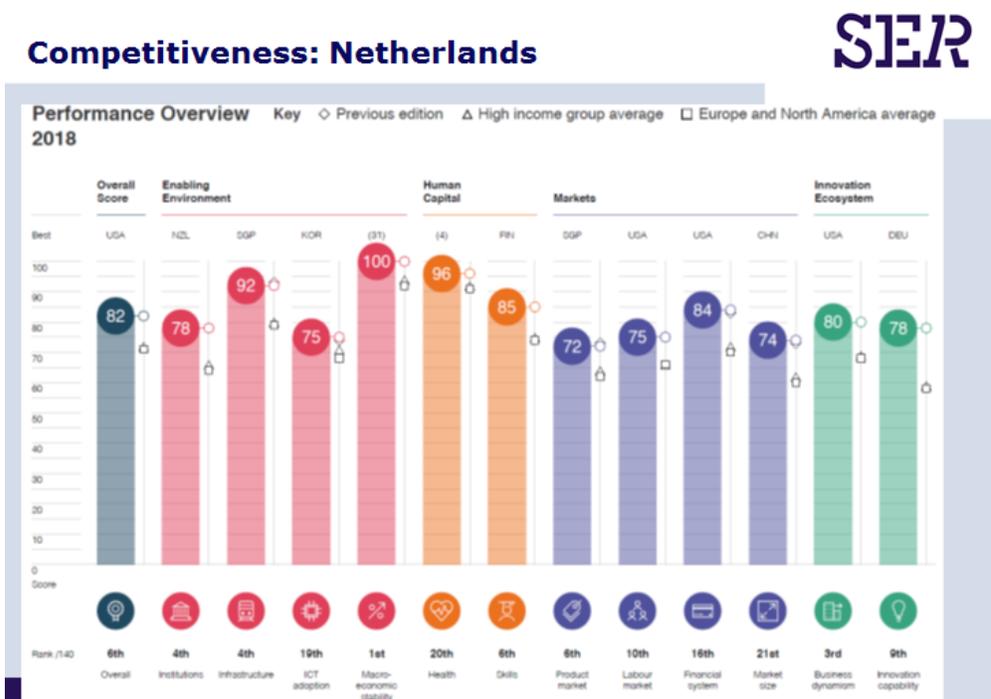
3 organisations d'employés sont représentées : le FNV (7 sièges), le CNV (2 sièges) et le VCP (2 sièges).

3 organisations patronales sont représentées : le VNO-CNW (7 sièges), le MKB Nederland (PME néerlandaises) avec 3 sièges et le LTO Nederland (organisation pour l'agriculture et l'horticulture) avec 1 siège.

Les experts indépendants sont le plus souvent des professeurs d'université, des médiateurs, etc. et sont les gardiens de l'intérêt général. En principe, les différentes commissions sont présidées par des experts.

Le SER a un rôle important dans la définition des objectifs pour la société néerlandaise. Au cours des années, ces objectifs ont été modernisés. Il y a 25 ans, il était convenu que le premier objectif était de retrouver une croissance économique durable et d'éviter les chocs économiques. Plus tard, un autre objectif s'est ajouté : celui d'avoir un taux d'emploi le plus haut possible et une distribution équitable des revenus.

M. Bos nous a ensuite présenté une comparaison des mesures de la compétitivité entre les Pays-Bas et la France, en se fondant sur les données du Rapport sur la compétitivité mondiale 2017/2018 du Forum économique mondial.





Au sein du SER actuellement, une question se pose sur la dualité du marché du travail, entre les CDI et les emplois plus flexibles. Les emplois flexibles ont augmenté et la dualité se fait de plus en plus forte. Des concertations intensives ont lieu au sein du SER pour dégager des solutions unanimes sur ce problème épineux.

Par ailleurs, M. Bos a expliqué qu'une des particularités du dialogue social aux Pays-Bas est que d'autres groupes soient impliqués en dehors des partenaires sociaux (experts environnementaux, consultation du public sur internet, etc.). Le SER évolue donc aujourd'hui. Le travail du SER n'est pas toujours lié à une législation en particulier. Il peut en effet également intervenir auprès du gouvernement pour l'influencer dans ses décisions sur tel ou tel sujet. Le SER ne rend ainsi pas que des avis. Il fait aussi des pactes, des accords, adresse des signaux, rend des analyses de fait, organise des sessions de dialogue. Le SER adapte donc le dialogue social aux temps modernes. Mais la composition du comité de direction du SER n'a pas changé. L'élargissement aux autres acteurs a lieu au niveau des commissions. Le SER a donc trouvé un nouvel équilibre entre les partenaires sociaux traditionnels et les nouveaux groupes.

Enfin, M. Bos a souligné l'importance du « **Mutual Gains Approach** » (approche gagnant-gagnant) : selon cette approche, les partenaires sociaux ne se concentrent pas tant sur leurs points de vue que sur la prise en compte des intérêts de l'organisation opposée. Il a également décrit le principe essentiel pour une bonne négociation du **BATNA** (« **Best Alternative To Negotiated Agreement** ») qui **correspond à la solution alternative la plus avantageuse que les parties peuvent trouver au cas où les négociations venaient à échouer**. Il faut donc selon lui des négociations dans lesquelles l'information est bien partagée pour savoir quelle est la meilleure solution ou la meilleure alternative pour trouver un accord.

Quelles sont les conditions du succès ?

- **On a besoin de partenaires sociaux indépendants, conscients de leur responsabilité**, suffisamment forts pour donner des conseils, **informés à temps, prêts à travailler ensemble de manière constructive, et capables de rechercher des solutions ensemble. Ils doivent être convaincus de l'avantage d'un dialogue social gagnant-gagnant. Il faut avoir une attitude ouverte pour sentir les signaux des autres acteurs.** Le politique doit aussi être ouvert aux conseils, être sensibles aux signaux.
- La culture est plus importante que la structure. **On se respecte l'un l'autre, on comprend les intérêts des autres. Il faut un environnement de confiance mutuelle.** Il faut investir dans les relations personnelles. Et cela ne se fait pas à court terme, **il faut s'investir à long terme.**

Question : que pensez-vous de la baisse du nombre d'adhérents syndicaux ? Est-ce un réel danger pour le modèle de dialogue social hollandais ?

Réponse : **le fait que les syndicats baissent en termes de nombre d'adhérents n'est pas réellement un problème pour les accords sociaux, car 80% des employés sont couverts par des accords sociaux.** Ces accords n'ont pas été très influencés par les syndicats, mais par les organisations d'employeurs. Ce qui est important, **c'est la composition des effectifs. Les jeunes et certains secteurs sont très mal représentés. Si cette tendance se poursuit, cela va dégrader le dialogue social. Les employés respectent le rôle des syndicats, mais beaucoup n'adhèrent pas.** Ils ont donc les avantages des syndicats, sans en être membres. **Il n'y a pas d'avantages supplémentaires concrets à être membre d'un syndicat.** Ce qui est certain selon lui, c'est que si le nombre d'adhérents passe sous un certain niveau, les syndicats risquent de se durcir et d'avoir davantage d'activités militantes. C'est le risque de devenir comme la France, avec des syndicats peu représentatifs, peu constructifs, qui feront des grèves. Aux Pays-Bas, **les employeurs aussi se font du souci au fait que les syndicats baissent en termes d'adhérents.** Il existe des organisations professionnelles qui essaient de stimuler les employés à adhérer à des syndicats. **De plus, beaucoup d'employeurs paient des dédommagements aux syndicats pour permettre de réaliser des conventions collectives. Pour les syndicats, ce n'est pas très sain d'être dépendant de la bonne volonté des employeurs.** M. Bos a enfin précisé que le SER ou la Fondation du travail ne menaient pas d'actions de sensibilisation en matière de dialogue social auprès des étudiants.

3. Compte-rendu de l'entretien avec la Confédération syndicale CNV _____

- Jeudi 8 novembre 2018, 14h30-15h30
- En présence de : M. Arend van Wijngaarden, membre de la direction, en charge des conventions collectives, membre du SER.

Le CNV

La Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV - Fédération nationale des syndicats chrétiens) est un syndicat revendiquant une inspiration social-chrétienne. Il compte onze organisations affiliées représentant 270 000 adhérents. La CNV a été fondée le 13 mai 1909 à Arnhem pour représenter les travailleurs protestants et catholiques. À la suite de l'opposition de certains responsables religieux, la CNV est devenue une organisation se référant uniquement au protestantisme de 1912 à la fin des années 70.

Date de création	13 mai 1909
Président	Maurice Limmen
Membres	335 000
Organisations apparentées	Confédération Européenne des Syndicats
	Confédération Syndicale Internationale

Les CNV regroupe les syndicats suivants:

- CNV Professionnels
- CNV Education
- CNV Soins et bien-être
- CNV Services publics
- CNV Gouvernement
- CNV Connectivité
- CNV Eglises
- CNV Jeunes

Après la présentation par Mme de Lavalette des objectifs de sa mission, M. Arend van Wijngaarden a commencé la présentation du CNV, deuxième organisation syndicale des Pays-Bas.

Le CNV est la fédération des syndicats chrétiens des Pays-Bas, formée de 3 unions de syndicats (secteur privé, secteur public et la jeunesse). Il compte 270 000 membres et a négocié près de 500 accords collectifs. Le CNV a une association pour le travail international, le CNV-International, dont M. van Wijngaarden est le Président.

Le processus de dialogue social aux Pays-Bas, le modèle Polder.

M. Arend van Wijngaarden est revenu sur **un cas pratique pour expliquer le « modèle Polder »**.

Tout a commencé avec une demande formulée par le ministre des Affaires sociales et de l'emploi le 30 septembre 2015 pour connaître l'impact de la robotisation sur le marché du travail et les relations de travail. Ce courrier reçu par le SER, les membres de l'institution se sont longuement concertés pour déterminer s'il était opportun d'engager des travaux sur ce sujet. Le sujet ayant été jugé intéressant, les fédérations d'employeurs et d'employés ont réuni leur direction pour déterminer s'il fallait mettre en place un groupe de travail. Le groupe de travail ayant été mis en place, il fallait alors arriver à un résultat. Mais avant tout, il fallait voir quels étaient les problèmes soulevés par la question de la robotisation pour chacune des parties. S'il y a un intérêt à connaître la position des opposants, alors il est décidé de travailler ensemble. Un document est préparé avec toutes les parties prenantes, ce qui implique également des experts, l'utilisation de la littérature économique et sociale, etc., pour déterminer la vision commune de la problématique. Dans ce document, on fixe un premier concept sur lequel chaque partie peut se mettre d'accord. Le document fait ensuite des allers-retours dans chaque fédération, jusqu'à ce qu'on parvienne à un consensus. A la fin de ce processus, il peut être décidé qu'il n'y aura pas d'avis à donner, car les divergences entre parties sont trop fortes, ou alors qu'il y a simplement un avis *a minima*, qui est envoyé au ministre. Le ministre donne sa réponse, sur ce qu'il conserve et ce qu'il rejette.

Question : quel est selon vous le bon niveau d'accord collectif ? La branche ? L'entreprise ? La loi ?

Réponse : **pour les accords collectifs de travail, on privilégie le niveau de la branche, sauf pour les entreprises internationales comme Philips ou KLM qui ont leur propre convention collective de travail.** Dans la loi, la convention collective est une convention privée entre un employeur et un ou plusieurs syndicats. **Donc les partenaires sociaux sont responsables du contenu de l'accord.** Dans le secteur de la construction par exemple, la convention collective s'applique à toutes les entreprises de construction du pays, c'est-à-dire que le patronat et les syndicats conviennent d'une convention collective et les membres des syndicats et patronat sont contraints de la respecter. Pour les employeurs ou les employés qui ne sont pas membres d'une organisation, il y a quand même obligation de se conformer à la convention collective, quand elle prévoit par exemple une augmentation de salaire. Cela permet de protéger le secteur de toute concurrence par rapport au salaire.

Dans la construction, la durée de travail est fixée à 36 heures pour la semaine standard. Le maximum d'heures par semaine, par mois et par trimestre a été fixé par la loi. Le reste résulte de la négociation par secteur. Si en revanche la durée de travail n'est pas fixée dans la convention, alors il n'y a pas de durée de travail contraignante

pour tous les salariés d'une entreprise. **Dans les nouveaux secteurs qui se développent, il n'y a pas de convention collective, mais des contrats individuels.**

Dans la loi, il est écrit que lorsque les employeurs ont conclu avec les syndicats d'un secteur une convention collective, et que celle-ci représente 60% des employés, alors elle est contraignante.

Question : la baisse du taux de syndicalisation aux Pays-Bas vous inquiète-t-elle ? Risque-t-elle de mettre à mal le modèle de dialogue social hollandais ?

Réponse : **les syndicats deviennent de plus en plus petits, moins représentatifs.** Mais le fait que le taux d'adhésion soit de 17% n'est pas un problème majeur selon lui. Il a fait une comparaison avec les partis politiques. Les adhérents du parti libéral, par exemple, ne représentent que 0,17% de la population en âge de voter, et pourtant le parti est dans la coalition au pouvoir. **L'important n'est donc pas tant le nombre d'adhérents réel que l'adhésion morale à l'importance des syndicats dans le dialogue social.** En revanche, il a convenu que la baisse du taux d'adhésion représentait un problème dans la mesure où les syndicats percevaient moins de contributions financières. **Mais d'un point de vue de l'influence, dans un secteur, le taux d'adhésion ne change rien.** Il a par ailleurs ajouté que des secteurs comme la construction avaient un taux de syndicalisation de près de 70%.

Question : quel rôle joue le CNV pour attirer les étudiants et jeunes actifs dans le syndicalisme ?

Réponse : **le CNV fait de son mieux pour attirer les jeunes.** Beaucoup de jeunes pensent que les conventions collectives ne les concernent pas, qu'elles viennent d'en haut. Mais il faut que le CNV fasse beaucoup d'informations dans les universités et dans les lycées à ce sujet. Par exemple, le CNV propose une période de 2 ans de travail au CNV pour les jeunes, qui en deviennent membres gratuitement, pour qu'ensuite le contact puisse être maintenu avec eux. Les jeunes reçoivent un livret de convention collective, et le CNV les aide à remplir leurs feuilles d'impôts. Le CNV-Jeunes est une organisation autonome qui a un autre but. Elle représente les intérêts des jeunes (étudiants, stagiaires).

Question : quels sont les liens entre syndicats et politique aux Pays-Bas ?

Réponse : les liens et les contacts entre syndicats et politique sont réels. Mais il n'existe pas de lien formel entre syndicat et politique.

Question : quels sont les liens entre les syndicats eux-mêmes ? Existe-t-il une concurrence entre eux ?

Chaque confédération a un certain nombre de syndicats qui sont positionnés sur certains secteurs, et qui tous les 3 ans, négocient ou renouvellent une convention

collective. M. Arend van Wijngaarden a reconnu qu'il existait parfois des tensions avec la FNV, le premier syndicat du pays, qui est plus « activiste » et organise davantage de manifestations. La FNV recherche souvent d'abord le conflit, et cherche ensuite une solution. Leurs syndicats font des manifestations jusqu'à ce que le Parlement ait voté une loi.

Question : pourquoi les syndicats du FNV organisent-ils plus des manifestations que des grèves ?

Réponse : Une manifestation s'organise le plus souvent le weekend, donc en-dehors des heures de travail, alors qu'une grève se déroule dans la semaine, donc sur le temps de travail. Le FNV privilégie les manifestations, car en cas de grève, ce serait à lui d'indemniser le salarié gréviste, ce qui peut à terme revenir cher au syndicat...

Question : que fait le CNV pour essayer d'augmenter le taux de syndicalisation ?

Le CNV essaie d'encourager les salariés à se syndiquer, mais il n'y a pas d'allocation supplémentaire ou d'accords spécifiques pour les membres d'un syndicat, comme ce peut être le cas en Suède. Mais il faut dire **qu'ensemble, on est plus forts, et c'est cela dont les salariés doivent être conscients**. S'il y avait des incitations à se syndiquer comme en Suède, ce serait évidemment une bonne chose, selon lui.

4. Compte-rendu de l'entretien au Ministère des Affaires sociales et de l'Emploi _

- Vendredi 9 novembre 2018, 09h00-10h30
- En présence de : Mme Kristel van Hees, cheffe du département dialogue social et M. Dirk-Peter Spaans, du département dialogue social et questions transfrontalières du travail

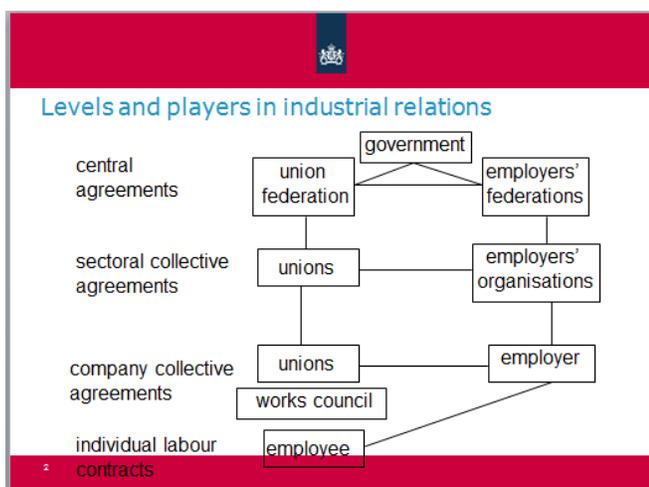
Le Bureau Dialogue social du Ministère du Travail et des Affaires sociales

Au sein du ministère du Travail et des Affaires Sociales, le Bureau du dialogue social et questions migratoires du travail (« *Afdeling Sociale Dialoog en Arbeidsmigratie* »), rattaché à la direction relations de travail (« *Directie Arbeidsverhoudingen* ») est plus particulièrement en charge des questions suivantes :

- conditions d'emploi collectives, y compris la politique visant à rendre les dispositions des conventions collectives universellement applicables et non contraignantes ;
- système des conditions d'emploi, approche institutionnelle des relations professionnelles et structures consultatives dans le domaine des relations professionnelles ;
- participation des salariés ;
- questions relatives aux migrations internationales des travailleurs ;
- travail intérimaire ;
- régime des subventions pour l'amélioration de la qualité des relations de travail / évaluation des demandes de subventions;
- coordination de la recherche et de l'information politique de la direction

Après une présentation des objectifs de la mission d'étude par Mme de Lavalette, ce sont nos interlocuteurs qui ont pris la parole pour présenter le modèle de dialogue social et de négociation collective aux Pays-Bas, le modèle « Polder ».

Pourquoi modèle « Polder » ? Car le polder est un des symboles des Pays-Bas et que sa construction nécessite que tous les acteurs travaillent bien ensemble, comme le dialogue social.



Le modèle « Polder » est un **modèle diffus et décentralisé, qui s'organise à plusieurs niveaux**, comme le montre le schéma ci-contre.

Il implique une **nécessité réelle de collaborer, de faire des concessions, de travailler ensemble, d'être modeste dans sa culture, d'écouter les parties opposées, et de ne pas lutter contre son opposant jusqu'à la mort.**

Evidemment, chaque partie peut essayer de gêner ses opposants, mais il ne faut pas que cela aille trop loin.

Ce modèle a des aspects positifs et négatifs :

- Les aspects positifs : ce modèle a permis de **donner aux salariés un niveau de vie élevé**, et a **développé chez les partenaires sociaux une façon pragmatique de travailler ensemble**. Ce modèle montre que l'on peut aligner certains intérêts. C'est un **modèle de gestion des conflits avec des possibilités de consensus**. Ce modèle fait la part belle aux **décisions collégiales** : tout le monde peut participer et proposer des idées, enrichir les idées, pour trouver des solutions. **Le dialogue social est un rituel. Si on prend une bonne décision, tout le monde peut prendre sa part dans la réussite du projet**. Les décisions aux Pays-Bas sont souvent un compromis, qui peut être réajusté.
- Les aspects négatifs : **lorsqu'une mauvaise décision est prise, plus personne n'est tenu pour responsable**, car la décision est trop diffuse. Si cela ne fonctionne pas, qui est responsable si tout le monde est responsable ? Un autre défaut de ce modèle est **qu'il ralentit fortement la prise de décision**, car il y a beaucoup de réglementation nécessaire pour ce genre de négociations. Ce n'est pas toujours compatible avec l'esprit d'entreprise. Enfin, le dernier défaut de ce modèle est qu'il n'y a **pas de coordination formelle centralisée dans le dialogue social néerlandais**.

Le niveau privilégié de conclusion des accords aux Pays-Bas est la branche/secteur. Ce n'est ni le niveau central ni au niveau de l'entreprise (sauf quand il n'y a pas de convention collective de secteur). **A chaque niveau, il existe évidemment un dialogue social riche, mais c'est au niveau du secteur que la majorité des accords sont conclus**. Au niveau central, ce sont les grands sujets qui sont traités (accords centraux) pour ensuite être discutés au niveau de la branche.

Quels sont les objectifs du dialogue social au niveau central ?

- Résoudre ensemble les problèmes soulevés
 - Créer un consensus et un soutien large aux politiques enclenchées
 - Fixer l'agenda général des négociations collectives
 - Coordonner les niveaux décentralisés de relations sociales et de négociation collective.
- ➔ Le but est de trouver un équilibre entre le rôle du gouvernement et l'autorégulation des partenaires sociaux.

Quelles sont les caractéristiques du dialogue social central au niveau central ?

- Une coordination constante et informelle via des groupes de travail (Regiegroep). Les partenaires sociaux peuvent s'exprimer sans crainte que cela n'engage leur responsabilité au niveau public. Les projets, très en amont, peuvent être discutés sans qu'il y ait de conséquence politique.

Ce modèle a été engagé avec l'**accord de Wassenaar (1982)**. Ce modèle prévoyait :

- Un **développement modéré des niveaux de salaires** : cela correspondait à une vision partagée des partenaires sociaux et du gouvernement de stabiliser le développement des revenus. Cette politique de modération salariale devait être répliquée au niveau décentralisé lors des négociations collectives.
 - En contrepartie, une hausse des taux d'emploi, une réduction des taxes et des contributions sociales d'assurance ; des investissements dans l'éducation et la formation professionnelle.
- De cet accord sont nées les réflexions autour de la flexisécurité aux Pays-Bas.

Aujourd'hui, l'accord de Wassenaar est un peu désuet. Le dialogue social qui a découlé de cet accord a été amoindri, de manière plus ou moins variable selon les différents gouvernements qui se sont succédé. Certains partis politiques pensent aujourd'hui que la politique doit être en première ligne dans les négociations sociales.

Quelles sont les tendances du dialogue social néerlandais ?

- Une réglementation autonome : il faut peu de législation dans les secteurs où cela est possible, afin que ces derniers se régulent d'eux-mêmes
- Les négociations doivent partir du niveau central pour être ensuite décentralisées
- Des échanges très larges entre partenaires sociaux : modération salariale, croissance du taux d'emploi, réduction des taxes, etc.

Les discussions actuelles :

- Evolution des salaires (dans le sens d'une croissance modérée)
- Flexibilité du travail vs. Contrats permanents
- Les allocations chômage
- Les règles de licenciement
- La réforme des retraites
- La formation tout au long de la vie
- La question de l'inclusion des indépendants dans le modèle social

Pourquoi le dialogue social fonctionne aux Pays-Bas ?

Il existe une **culture du consensus, un agenda large fixé par les partenaires sociaux, une coordination des conditions d'emploi, des évolutions régulées des salaires dans chaque branche, niveau bas des grèves**. Plus largement, il existe une **culture d'acceptation de ce dialogue social chez les Hollandais**.

Quels sont les désavantages de ce modèle ?

Une **lenteur de réaction** ; un **déséquilibre entre partenaires sociaux** (les employeurs veulent moins le dialogue avec des syndicats aussi peu représentatifs) ; le **déclin du taux de syndicalisation** ; la question philosophique du « consensus » : le consensus permet-il toujours d'aboutir à la meilleure solution ?

Question : Qu'en est-il de la durée du temps de travail aux Pays-Bas ?

Réponse : aux Pays-Bas, la participation des femmes est la moins élevée d'Europe en termes d'heures travaillées. Par conséquent, la **moyenne du temps de travail est très basse. C'est au niveau des secteurs que sont conclus les accords sur le temps de travail.** Il y a, certes, la loi découlant de la directive européenne sur les 48h. Avant, la moyenne d'un contrat de travail était de 40h. Suite à l'accord de Wassenaar en 1982, le temps de travail a été diminué. Aujourd'hui, un employeur qui proposerait 42h de travail hebdomadaire ne trouverait pas de candidats, et ne serait pas populaire, car ne pas dépasser 40h est quasiment une obligation culturelle.

Il existe des situations où l'employeur n'est pas membre d'une organisation patronale et n'est donc pas lié directement à une certaine réglementation en matière de durée du temps de travail, mais le ministre peut généraliser une convention collective dans la branche et dire qu'elle est contraignante, et dans ce cas-là, tout employeur est lié à la convention collective. Lorsqu'il n'y a pas de convention collective au niveau de la branche, par exemple dans l'informatique, il est possible de négocier au niveau individuel une durée de travail plus élevée.

Question : avez-vous des chiffres sur le nombre de jours de grèves sur les dernières années ?

Réponse : en moyenne, le **nombre de jours de grèves sur les dernières 10 années était de 8 jours de grève par an. En France, les grèves sont souvent dirigées vers le gouvernement, alors qu'aux Pays-Bas, elles sont dirigées vers les secteurs.** Pour qu'une grève soit légale aux Pays-Bas, il faut que les syndicats aient fait un préavis. Il peut exister néanmoins des grèves sauvages qui n'ont pas été appuyées par les syndicats. **La conséquence pour les salariés qui font des grèves sauvages est qu'ils ne seront pas rémunérés par les fonds des syndicats.** Les fonctionnaires ont le droit de grève, mais il est limité. A partir du 1^{er} janvier 2020, les fonctionnaires seront des employés traditionnels. Cela a fait l'objet d'une discussion de 30 ans, mais leur statut a été « normalisé » progressivement.

Question : Que pensez-vous du faible taux de syndicalisation aux Pays-Bas ? Est-ce un obstacle à la croissance et à la compétitivité ?

Réponse : évidemment, comment être crédible en tant que partenaire social si on n'a peu d'adhérents ? Cependant, le dialogue social ne repose pas forcément sur le nombre d'adhérents syndicaux, mais sur l'image qu'elle a pour les employeurs. **Mais il y a quand même un niveau plancher en-dessous duquel il ne faudrait pas se situer.** Les employés se sentent de manière générale bien représentés par les syndicats. La question, c'est plutôt l'acceptation des conventions collectives. Le SER a présenté en 2013 un avis sur l'acceptation des conventions collectives. Le problème n'est donc pas tant celui de la représentation des syndicats, mais celui de l'acceptation des conventions collectives.

La baisse du taux de syndicalisation porte néanmoins un risque en elle : celle de voir un courant de plus en plus fort dans les syndicats d'être dans le conflit. Dans les syndicats, on voit les mêmes mouvements que dans le Parlement. Au centre, ça devient de plus en plus faible alors que les extrêmes se renforcent.

Question : qu'est-ce qui est fait pour promouvoir l'adhésion syndicale ?

Réponse : récemment, un grand syndicat d'employeurs a fait une proposition pour promouvoir l'adhésion syndicale. **C'est important que les syndicats aux Pays-Bas soient forts.** Cela montre que le patronat n'est pas seulement intéressé par la défense de ses propres membres, mais prend en considération l'intérêt général.

Par ailleurs, **des employeurs au niveau individuel stimulent des syndicats, ce qui montre bien qu'avec le taux de syndicalisation bas, on se rapproche d'une zone dangereuse.** Il y a une différence fondamentale aux Pays-Bas avec des pays comme la Suède, où lorsqu'on est membre d'un syndicat, on bénéficie d'une assurance chômage complémentaire.

Question : dans quelle mesure le dialogue social néerlandais a-t-il permis de surmonter la crise économique de 2008 ?

Réponse : **les pays avec un dialogue social important ont eu de meilleurs résultats que les pays avec un dialogue social amoindri. On a longtemps pensé que les discussions lors de la crise étaient trop lentes et allaient encore fragiliser l'économie. Mais il s'est avéré que, grâce à ce dialogue permanent et puissant, des actions concrètes et consensuelles ont été menées dans le calme avec les employeurs et les employés, pour éviter l'abus de licenciements et au final redresser l'économie.** L'accord de Wassenaar a été d'une grande aide pour surmonter cette crise.

Question : qu'en est-il de l'enseignement de la culture du dialogue social aux Pays-Bas ?

Réponse : **ce n'est pas tant une culture du dialogue social qu'une culture du compromis qui est inculquée dès tout petit aux Pays-Bas.** Néanmoins, aujourd'hui, il faut reconnaître que les jeunes ne voient plus l'intérêt de se syndiquer et ne comprennent plus l'intérêt de se battre pour certaines causes.

Question : comment les travailleurs indépendants sont intégrés dans le dialogue social ?

Réponse : les travailleurs indépendants se trouvent hors du dialogue social. La question est : comment le Ministère va-t-il faire pour les intégrer ? La semaine dernière, il y a eu une proposition de loi présentée au Parlement, la loi sur le marché équilibré. Dans cette proposition, il est dit, très schématiquement, que le contrat fixe doit être moins fixe, et que les contrats flexibles doivent être moins flexibles, ceci afin

de réduire la dualité du marché du travail. Mais sur les indépendants en tant que tel, rien n'a encore été décidé : les indépendants restent exclus du dialogue social. Ils cassent le système et n'ont pas de droit, ne construisent pas de retraites, n'ont pas de droit aux assurances maladie. A un moment, il va falloir qu'ils bénéficient d'allocations, car c'est une bombe à retardement. Pour rappel, la Hollande a le niveau le plus élevé d'indépendants (1 million de travailleurs).

5. Compte-rendu de l'entretien avec le syndicat VCP _____

- Vendredi 9 novembre 2018, 10h45-11h45
- En présence de : **M. Nic van Holstein**, Président du syndicat VCP

L'organisation syndicale VCP

Le VCP est un syndicat représentant les métiers d'expertise et managériaux et à ce titre le principal syndicat des cadres. Il se revendique indépendant de courants politiques ou idéologiques.

Date de création	1974
Président	Nic van Holstein
Membres	102 600
Organisations apparentées	Confédération Européenne des Syndicats

Au début des années 70, les intérêts des groupes de cadres moyens et supérieurs étaient soumis à de fortes pressions. C'est la raison pour laquelle une nouvelle fédération syndicale a été créée en 1974, sans aucun parti pris idéologique ou religieux. Au fil du temps, la MHP (précurseur du VCP) est devenue une confédération syndicale à laquelle sont affiliées plusieurs organisations professionnelles. Le syndicat MHP (Middle and Higher Personnel) est devenu en avril 2014 la confédération syndicale des professionnels (VakCentrale voor Professionals).

Le VCP accorde une attention particulière à la représentation d'intérêts par catégories de métiers ou de revenus, d'âge (intérêts des plus jeunes), de statut (travailleurs indépendants, retraités...).

La Confédération syndicale des professionnels donne aux quelque 50 organisations professionnelles affiliées un espace pour représenter les intérêts de leur secteur et de leurs membres. Le VCP respecte l'autonomie de ses organisations membres et reconnaît leur expertise dans le domaine, offrant avant tout une plateforme de coordination des revendications. Outre les questions traditionnelles liées au travail et aux conditions d'emploi, le VCP met l'accent sur la valorisation du métier et de la discipline des personnes représentées.

M. Nic van Holstein, lors de cet entretien, a présenté le syndicat VCP et le dialogue social aux Pays-Bas sous forme essentiellement de questions/réponses avec notre délégation.

Le VCP est le syndicat des professionnels. Il représente une cinquantaine de syndicats, organisés par professions (surtout cadres et professions intellectuelles supérieures, police, etc.). Le VCP est presque comme le CNV au niveau de la taille, mais plus petit que la FNV. Le VCP a été créé dans les années 1970 car les professions supérieures ne se sentaient pas assez représentées. Ces professions sont plus syndicalisées qu'en France, car être membre d'un syndicat est moins stigmatisant aux Pays-Bas.

Il y a une différence culturelle claire dans l'approche du dialogue social en France et aux Pays-Bas, et les incompréhensions entre Air France et KLM sont à cet égard parlantes. **En France, il faut d'abord se fâcher avant d'être pris au sérieux, alors qu'aux Pays Bas on va d'abord se concerter. Ce n'est que si l'on ne trouve pas un accord en dernier lieu qu'on va mener une action collective.**

Question : comment faire pour être pris au sérieux ?

Réponse : aux Pays-Bas, un salarié sait qu'il peut y avoir un accord entre les partenaires sociaux et le gouvernement. C'est pour cela que le dialogue est engagé plus rapidement. Mais aux Pays-Bas aussi, il y a des problèmes d'organisation pour mobiliser des adhérents.

Question : qu'est-ce que le dialogue social pour vous aux Pays-Bas ?

Le dialogue social est un échange : il faut donner, reprendre et trouver un point d'entente. Il faut se projeter dans la problématique de l'autre. Il faut pouvoir dire quels sont ses points de vue, et lors de la concertation, savoir ce que les employeurs souhaitent pour essayer de trouver un consensus. L'autre partie doit avoir la même approche. Il faut rechercher une voie pour avancer et représenter l'intérêt général. Depuis 1945, il y a une tradition de concertation entre les confédérations de travailleurs et d'employeurs. Entre les employés et les employeurs, il faut une bonne collaboration. Le SER donne des conseils au gouvernement sur des projets à long terme. Les experts de la Couronne sont là pour dépasser les différends.

Question : les Pays-Bas ressentent-ils le besoin d'avoir des syndicats renforcés ?

Réponse : le VCP va organiser dans un mois un symposium pour réfléchir sur la meilleure manière de garder ses adhérents. Aux Pays-Bas aujourd'hui, les gens se distancient du tissu associatif, et c'est le même phénomène qui touche les syndicats. C'est pourquoi le VCP publie une brochure annuelle pour montrer les actions concrètes menées. Il est en effet important que les salariés comprennent le gain professionnel qu'il y a à rejoindre un syndicat. Le VCP regarde si l'implication au niveau du dialogue social peut être améliorée avec tous les employés, les membres des syndicats, et s'il peut les concerter plus directement. Au cours des années, beaucoup d'acquis sociaux ont été réalisés, mais nombre d'entre eux sont passés dans la législation, ce qui empêche les syndicats de s'en prévaloir auprès de leur base. En tant que syndicat, le

VCP a du mal à motiver ses membres, car les retombées d'un accord concernent tous les salariés, et non seulement les adhérents du syndicat. Quels services peuvent donc rendre les syndicats à leurs adhérents ? On pourrait imaginer que le syndicat rende des services d'assurance en cas de conflit du travail, par exemple. M. Nic van Holstein a également dit qu'une Charte telle que la Charte de reconnaissance du parcours syndical, mise en place à Suresnes et à la Région Île-de-France, ne serait pas nécessaire aux Pays-Bas car les syndicats sont déjà bien reconnus.

Question : est-ce une bonne chose que la norme soit négociée au niveau des secteurs ou au niveau de l'entreprise et pas par le gouvernement et la loi ?

Réponse : en principe, il y a des différences entre les secteurs et il est bien de tenir compte des réalités de chaque secteur. Avec le développement des salaires dans les années 1970, on a convenu qu'il fallait davantage étudier l'évolution des salaires secteur par secteur. Mais si on négocie au niveau de l'entreprise, et plus au niveau du secteur, il existe un risque de concurrence. C'est pour cela qu'il vaut mieux avoir des conventions collectives de secteur.

Question : que pensez-vous des alternatives au syndicat qui émergent, comme l'organisme AVV ? Menacent-elles à termes le fonctionnement du modèle polder traditionnel ?

L'AVV est un « syndicat » qui se présente comme une alternative aux syndicats traditionnels. Ils font des négociations décentralisées (au niveau sectoriel et de l'entreprise) mais s'appuient sur la **consultation directe des employés.** **Les syndicats traditionnels comme le VCP sont sceptiques sur leur capacité à agir comme des partenaires sociaux fiables et considèrent cet acteur comme une menace pour les syndicats traditionnels.**

6. Compte-rendu de l'entretien/déjeuner avec la Confédération des entreprises et de l'industrie néerlandaise (VNO-NCW) _____

- Vendredi 9 novembre 2018, 13h00-14h15
- En présence de : **M. Ton Schoenmaeckers**, Directeur des Affaires sociales internationales

Le VNO-NCW

Le VNO-NCW est la plus grande organisation patronale des Pays-Bas. Le VNO-NCW est membre de l'UNIAPAC.

L'objectif principal de l'organisation est de promouvoir les intérêts communs de la communauté d'affaires néerlandaise au niveau national et international.

Le VNO-NCW représente les intérêts du monde des affaires au nom des 185.000 entreprises qui sont membres de l'association par le biais d'associations professionnelles et au nom des grandes entreprises directement affiliées. Il s'agit d'entreprises de tous les secteurs. Au total, le VNO-NCW représente environ 90 % de l'emploi privé aux Pays-Bas.

Le VNO-NCW est un acteur important au sein du Conseil Economique et Social (SER), l'organe consultatif le plus important du gouvernement dans le domaine social et économique, et de la Fondation du travail, l'organe consultatif conjoint des organisations patronales et syndicales.

Cet entretien, dans le cadre d'un déjeuner de travail, a permis à notre délégation d'échanger avec le patronat hollandais sur divers sujets relatifs au dialogue social, notamment :

- **Les différences culturelles de dialogue social entre la France et les Pays-Bas.** M. Schoenmaeckers a bien précisé que la culture du dialogue social était bien ancrée aux Pays-Bas, et que le conflit social était considéré comme un ultime recours après l'échec des négociations.
- **Le Global Deal.** Le patronat hollandais, tout comme le patronat danois ou suédois, n'a pas adhéré à l'initiative Global Deal de la Suède, de l'OIT et de l'OCDE car il estime entre autres que cette initiative est politique et que l'amélioration du dialogue social doit passer par les institutions internationales classiques comme l'OIT.
- **Le niveau de syndicalisation aux Pays-Bas.** M. Schoenmaeckers considère que le patronat se soucie du faible taux de syndicalisation dans le pays, et qu'il existe clairement un niveau plancher en-dessous duquel les syndicats ne seraient plus crédibles, car pas assez représentatifs. Néanmoins, il a insisté pour dire que ce qui importait encore plus, c'était la perception qu'a la société du syndicalisme. Cette perception reste encore très bonne, ce qui donne aux syndicats une forte légitimité dans les négociations. Il a également pointé du doigt que des syndicats avec peu d'adhérents auraient tendance à être plus contestataires et conflictuels.

7. Compte-rendu de l'entretien à l'entreprise KLM _____

- Vendredi 9 novembre 2018, 17h00-18h00
- Lieu : Amsterdamseweg 5, Amstelveen
- En présence de : **M. Kim Bruggemann**, Vice-Présidente aux Ressources humaines et aux relations sociales

Mme de Lavalette, après avoir présenté sa politique de dialogue social et les objectifs de sa mission, a salué ses interlocuteurs, en leur demandant de présenter le dialogue social tel qu'il est pratiqué dans une grande entreprise comme KLM.

M. Kim Bruggemann a tout d'abord rappelé que la concertation avec les syndicats est prise très au sérieux chez KLM. L'entreprise est composée de 30 000 employés, et a conclu trois conventions collectives différentes, selon le type de personnel : les cockpits, le personnel volant et le personnel des aéroports.

Il existe une culture néerlandaise de la concertation, qui est de longue tradition. Les partenaires sociaux recherchent toujours le dialogue et le compromis, et essaient d'éviter le conflit au maximum. Le dialogue social est l'essence même de l'économie.

Environ 20% des salariés sont syndiqués aux Pays-Bas. Mais au sein de KLM, le taux de syndicalisation est de 95% dans les cockpits, 87% dans les cabines et 51% pour le personnel au sol.

Question : que pensez-vous de l'intérêt d'avoir des syndicats forts ?

Réponse : des syndicats forts peuvent être gênants. Certes, **KLM a intérêt à avoir des syndicats puissants, mais ils doivent aussi amener le calme dans l'entreprise** et ne pas pousser à organiser des grèves. Cette tradition de syndicats forts et de négociations poussées a porté ses fruits. Mais depuis 5 ans, KLM rencontre des difficultés avec les syndicats. Dans les périodes de croissance, les négociations sont faciles. Mais dès que la situation financière se tend (forte concurrence de Lufthansa, EasyJet et Iberia notamment), comme durant les 5 dernières années, et que KLM est moins compétitive, les négociations sont plus difficiles. Il fallait garantir l'emploi des salariés, tout en gelant leurs salaires pendant 6 ans. Cette approche a été effective ces dernières années. En effet, depuis 2 ans, cette politique a permis des gains très élevés. Désormais, les syndicats commencent à reprendre position et demandent de nouveau des augmentations de salaire.

En tous les cas, il est important d'avoir des **syndicats puissants, mais flexibles. Les dirigeants des syndicats ont beaucoup d'expérience, ils connaissent les limites de l'entreprise.** KLM est une entreprise avec **4 syndicats nationaux (FNV, CNV, Unie, VKP) avec qui on peut négocier, car ils sont bien organisés, professionnels, entraînés aux tactiques de négociation. Ce sont de bons**

partenaires pour faire le dialogue. Les syndicats de catégories sont moins professionnels. L'avantage de ces syndicats est qu'ils sont néanmoins plus loyaux à l'entreprise.

Question : que pensez-vous de la flexibilité du marché du travail aux Pays-Bas ?

Réponse : aux Pays-Bas, **le nombre de contrats fixes baisse et les contrats flexibles augmentent.** Le problème est que chez KLM, il y a déjà beaucoup de contrats fixes. Ainsi, quand la FNV réclame une baisse des contrats flexibles, alors qu'il y en a très peu chez KLM, cela pose problème.

Question sur la hiérarchie des normes aux Pays-Bas

Chez KLM, la convention collective est plus délimitée que la loi. Mais si on veut augmenter les heures de travail, il faut le faire dans le dialogue. Néanmoins, KLM a plutôt pour but de lutter contre les horaires irréguliers. M. Bruggemann a bien précisé que **là où il n'y a pas de convention de secteur, on peut conclure une convention d'entreprise. Et si 75% des entreprises sont d'accord sur une convention collective de travail, alors toutes les entreprises de ce secteur sont soumises à cette convention.**

Question : pouvez-vous nous donner un exemple de conflit social évité chez KLM qui a permis à l'entreprise de ne pas subir des coûts désastreux comme Air France cette année ?

Réponse : récemment, en 2016, des conventions collectives ont été conclues avec le personnel de cockpit et avec le personnel au sol. La convention collective pour le personnel du cockpit a été le fruit de négociations longues. La différence avec les bureaux français est que les partenaires sociaux ont pu se retrouver à court terme et ont fait preuve de compréhension mutuelle.

Question : y a-t-il des clauses de médiation ou d'arbitrage dans vos conventions collectives ?

Le droit de grève aux Pays-Bas n'est appliqué que de manière très mesurée. Pourquoi notamment ? **Parce que l'arbitrage ou la médiation sont en effet des possibilités inscrites dans les clauses de convention collective.** Le médiateur est désigné par les parties. Dans certaines négociations de KLM, il est clair que s'il n'y avait pas eu cette clause, il y aurait eu une grève. **L'insertion de clauses de médiation est assez courante dans les conventions collectives aux Pays-Bas.**

