



**FRANCE STRATÉGIE**

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

# Les processus « atypiques » de négociation collective en entreprise

Étude qualitative sur la place donnée aux élus du personnel, à la consultation directe des salariés et aux formes de médiation dans les pratiques de négociation.

Antoine Naboulet\*

La négociation collective au niveau de l'entreprise a fait l'objet d'une promotion continue depuis la fin des années 1970. Bien que le rôle des délégués syndicaux demeure structurant dans le droit de la négociation collective, cette promotion d'une régulation négociée dans l'entreprise a induit l'implication directe d'autres acteurs : les représentants élus du personnel (comité d'entreprise, délégués du personnel...), les salariés (par leur consultation directe sur des projets d'accords collectifs) et des tiers extérieurs à l'entreprise dans un rôle de médiation.

Les modalités d'intervention de ces différents acteurs, regroupées ici sous l'intitulé synthétique de « processus atypiques de négociation », sont analysées dans une étude réalisée par l'Association Travail Emploi Europe Société (ASTREES)<sup>1</sup>, dont cette note fournit une synthèse.

Partant du constat selon lequel les négociations collectives impliquant des élus du personnel dans les entreprises demeurent limitées, l'étude vient à questionner l'effectivité et la qualité de telles pratiques et suggère *in fine* une complémentarité entre élus et délégués syndicaux dans les entreprises.

La consultation directe des salariés lors de négociations collectives est, quant à elle, appréhendée sous plusieurs facettes, juridiquement encadrées ou non ; le recours au référendum peut ainsi répondre à de multiples logiques, entre stratégie de « passage en force » et démarche participative.

Enfin, si la médiation renvoie d'abord à l'intervention d'un tiers en cas de conflit social, une acception plus large permet d'envisager le rôle facilitateur de différents acteurs externes tout au long du processus de négociation (consultants, experts, avocats, etc).

\* Département Travail Emploi.

1. L'étude *La place des représentants élus du personnel, des pratiques référendaires et des formes de médiation dans la négociation collective d'entreprise* a été dirigée par Christophe Teissier et a impliqué la participation de Virginie Bussat et de Bertrand Vial. L'équipe d'ASTREES s'est également appuyée sur la contribution de Jérôme Pelisse et Laurent Willemez, tous deux enseignants-chercheurs à l'université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines et qui ont successivement dirigé le laboratoire « Professions, Institutions, Temporalités » (PRINTEMPS). Cette étude est disponible dans sa version intégrale sur le site de France Stratégie :

[www.strategie.gouv.fr/publications/processus-atypiques-de-negociation-collective-entreprise](http://www.strategie.gouv.fr/publications/processus-atypiques-de-negociation-collective-entreprise)

## ENJEUX

Les recours à la négociation collective avec les élus du personnel, au référendum ou à la médiation peuvent être qualifiés de pratiques « atypiques » parce qu'ils se sont développés en complément ou en marge du modèle traditionnel de négociation collective reposant sur l'implication des délégués syndicaux. Ces pratiques ayant été jusque-là assez peu documentées, France Stratégie<sup>2</sup> a commandé en 2012 une étude qualitative afin d'en explorer les ressorts concrets. Le travail réalisé par ASTREES s'appuie notamment sur des études de cas situées dans plusieurs secteurs et auprès d'organisations de taille et de structure dissemblables, qui amènent un éclairage empirique partiel mais essentiel.

Ces processus atypiques de négociation doivent être appréhendés à la fois dans leur dimension légale - les cas de recours juridiquement prévus - et, plus largement, comme des pratiques relativement autonomes dans les entreprises. Le premier enjeu est de mieux apprécier leur effectivité, c'est-à-dire leur diffusion dans les entreprises et les formes concrètes qu'ils peuvent revêtir. Ces processus atypiques ont par ailleurs en commun de questionner le système traditionnel de négociation collective - notamment la place centrale qu'y occupent les syndicats -, à la fois dans sa dimension conflictuelle et dans sa capacité à permettre une régulation conventionnelle au niveau de l'entreprise. Ils reposent en effet sur l'idée d'une facilitation de la production d'accords collectifs et d'une pacification des relations sociales. L'examen de diverses pratiques d'entreprise permet néanmoins de dépasser cette problématique pour envisager la complémentarité - plus que la concurrence - entre processus atypiques et formes institutionnalisées de négociation avec les délégués syndicaux.

## TRENTE ANS D'EXTENSION ET DE MUTATION DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE D'ENTREPRISE

### *Un modèle central de négociation reposant sur les délégués syndicaux*

La négociation collective désigne le processus, encadré par le Code du travail, par lequel les dirigeants d'entreprise et représentants des salariés se réunissent en vue d'aboutir à la signature d'un accord collectif. **En France, ce sont les délégués syndicaux qui disposent du pouvoir quasi exclusif de mener, dans les entreprises, la négociation collective** et de produire des normes avec l'employeur sur les conditions de travail des salariés. Ce processus comporte, intrinsèquement, une dimension de rapport de force, voire de confrontation, les intérêts en jeu entre salariés et employeurs pouvant être divergents.

**Ce modèle « type » de la négociation collective entre employeur et délégués syndicaux demeure au cœur du Code du travail, mais a été progressivement remis en question depuis les années 1980.** Ces trois dernières décennies ont été marquées par la volonté des pouvoirs publics de donner une place plus importante à la négociation collective d'entreprise dans la régulation des relations de travail, mais aussi par une mutation de la négociation collective en elle-même, glissant d'une logique d'acqui-

sition de nouveaux droits sociaux vers une logique d'adaptation ou d'accords « donnant-donnant ». Ce nouveau contexte a conduit à développer des processus « alternatifs » permettant la production d'accords collectifs lorsque le modèle traditionnel s'avérait inopérant : soit que les délégués syndicaux étaient inexistantes (notamment dans les petites et moyennes entreprises) ou n'étaient pas considérés comme suffisamment représentatifs pour légitimer des accords impliquant des concessions significatives<sup>3</sup>; soit que des rapports très conflictuels et enracinés entre direction et syndicats réduisaient les possibilités de signer des accords dans l'entreprise.

### *Règles dérogatoires et processus atypiques de négociation*

Des espaces légaux ont ainsi été aménagés pour permettre, dans des cas précis, la conclusion d'accords d'entreprise selon des modalités dérogeant au « droit commun ». En premier lieu **la possibilité de négocier des accords collectifs avec des élus du personnel** (comité d'entreprise, délégués du personnel), en cas d'absence de délégués syndicaux, a été introduite. En second lieu, des modalités de **consultation directe des salariés, sous forme de référendum**, permettent la ratification de certains accords collectifs. Les cas et conditions de recours à ces processus dérogatoires ont été progressivement étendus depuis vingt ans, même s'ils demeurent très encadrés.

2. À l'époque, il s'agissait du Centre d'analyse stratégique.

3. Cette évolution s'accompagne de la remise en cause croissante du « principe de faveur », qui donnait à la négociation d'entreprise le rôle d'améliorer les droits des salariés par rapport au socle que constituent le droit du travail et les conventions collectives de branche.



Enfin, dans un registre un peu différent, l'intervention de **médiateurs en cas de conflits sociaux** majeurs dans les entreprises est légalement prévue depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle ; néanmoins la volonté de développer et pacifier la négociation collective d'entreprise conduit à étendre cette logique *via* l'intervention croissante de multiples acteurs externes - dans et autour du processus de négociation - que l'on peut analyser au prisme des formes de médiation.

« L'enjeu est de nourrir une réflexion sur l'ensemble des pratiques effectives et peu visibles entourant les processus de négociation collective d'entreprise. »

Au-delà - et parfois en marge - de ces modalités juridiques dérogatoires permettant de conclure des accords dans des contextes singuliers, les acteurs de la négociation d'entreprise recourent dans les faits à des pratiques s'y apparentant : association plus ou moins formelle d'élus du personnel aux discussions, mise en place de consultations des salariés et mobilisation d'acteurs extérieurs (experts, consultants, voire acteurs publics) en cours de négociation.

C'est pourquoi **l'étude privilégie le qualificatif de processus « atypiques » de négociation** pour englober toutes les pratiques analysées : l'enjeu est de nourrir une réflexion sur l'ensemble des pratiques effectives et peu visibles entourant les processus de négociation collective d'entreprise, sans se limiter à un examen des dispositifs légaux dérogatoires.

## MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE DES ÉTUDES DE CAS

*Pour mener le travail qualitatif attendu, l'équipe ASTREES a procédé à différents types de travaux :*

- *la réalisation d'une revue de littérature sur les trois thématiques, comprenant également l'identification de cas d'entreprise dans la presse qui illustrent les différents types de processus ;*
- *des entretiens menés avec des représentants d'organisations patronales et syndicales, au niveau interprofessionnel et sectoriel, mais aussi avec des représentants de l'administration du travail et des praticiens du droit ;*
- *un travail de terrain autour de dix cas d'entreprises, impliquant la réalisation d'entretiens avec une diversité d'acteurs ;*
- *enfin, plusieurs entretiens complémentaires ont été menés avec des tiers aux processus de négociation collective dans l'entreprise.*

**La réalisation des entretiens s'est heurtée à de nombreuses difficultés, certaines liées à la complexité du sujet, d'autres**

*liées au contexte économique et social des années 2012 et 2013 (conjoncture économique difficile, agenda social chargé). Les cas d'entreprise étudiés ont de ce fait une portée limitée et sont difficilement comparables entre eux : le niveau d'information obtenu varie d'une situation à l'autre et seule une partie des acteurs de la négociation a pu, à chaque fois, faire l'objet d'entretiens.*

**Ils ont donc une valeur illustrative et ne prétendent en aucune façon être représentatifs de l'ensemble des pratiques atypiques de négociation en entreprise.**

*Ils fournissent des éclairages concrets sur la diversité des logiques existantes et permettent de tester des hypothèses inspirées par la littérature.*

## TROIS QUESTIONS AU CŒUR DES PRATIQUES ATYPIQUES

Le point commun à ces trois registres de la négociation collective - rôle des élus, référendum et intervention de « tiers » médiateurs ou facilitateurs - est qu'ils conduisent à questionner le fonctionnement du modèle « type » de la négociation collective en France, notamment dans sa dimension de rapport de confrontation entre syndicats et employeurs.

### *Effectivité et appropriation des processus atypiques*

De façon générale, le recours aux processus dérogatoires de négociation collective semble relativement limité dans les entreprises en dépit de l'élargissement des facultés légales. Ce constat conduit à **s'interroger sur ce qui détermine ou freine l'appropriation par les entreprises des diverses possibilités légales** ; mais aussi, et plus généralement, sur ce que sont concrètement les pratiques de négociation dans les entreprises et ce qui pousse employeurs comme syndicats, indépendamment des processus juridiques existants, à associer les élus du personnel, à consulter les salariés ou à faire intervenir des acteurs externes (experts, consultants, avocats...) dans différents temps de la négociation.

### *Concurrence/complémentarité avec le rôle des syndicats*

**Les processus atypiques apparaissent comme un sujet sensible** en raison de leur caractère potentiellement alternatif, substitutif ou complémentaire par rapport aux acteurs et processus de la négociation collective « classique ». Le rôle central de la représentation syndicale dans la négociation collective est de fait questionné par ces pratiques, tout comme l'attitude des employeurs à l'égard des formes institutionnalisées de dialogue social. Les

4. Différents travaux de la Dares rendent compte de la participation des élus du personnel, seuls ou conjointement avec les délégués syndicaux, à des processus plus ou moins formels de discussion ou négociation collective. Voir par exemple Pignoni M-T. et Raynaud E. (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2000 : entre changements institutionnels, crises et évolutions sectorielles », *Dares Analyses*, n° 26, avril ; Desage G. et Rosankis E. (2013), « Négociation collective et grèves en 2011 : négociation en légère hausse, conflit en forte baisse », *Dares Analyses*, n° 59, septembre.

difficultés rencontrées dans l'étude pour établir des contacts et faire émerger une réelle discussion sur les pratiques des entreprises tiennent en grande partie à cette problématique : les partenaires sociaux, tant dans les entreprises que dans les branches professionnelles, font état d'une certaine distance, voire d'une faible visibilité à l'égard de ces pratiques.

### *Pluralité des logiques de démocratie sociale*

L'examen des trois registres de pratiques atypiques conduit *in fine* à questionner l'articulation entre différents modèles de démocratie sociale. Le rôle des élus dans la négociation collective d'entreprise et l'usage du référendum renvoient ainsi à la **tension entre démocratie représentative et démocratie directe ou participative**.

#### « L'examen des trois registres de pratiques atypiques conduit *in fine* à questionner l'articulation entre différents modèles de démocratie sociale. »

L'intervention d'un tiers « facilitateur » dans la négociation suppose quant à elle l'apport d'une expertise externe soit sur le fond des sujets négociés, soit sur la gestion du processus de négociation en lui-même. Cette intervention externe et médiatrice conduit dès lors à s'interroger sur la **place d'une démocratie d'experts par rapport aux logiques représentatives et participatives**.

## LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ÉLUS : QUELLE PLACE DANS LES NÉGOCIATIONS ?

La distinction entre représentants syndicaux désignés (délégués syndicaux, détenteurs du droit de négocier) et représentants du personnel élus demeure, malgré la réforme de la représentativité engagée avec la loi du 20 août 2008, un axe majeur structurant les relations sociales en France. L'attribution de fonctions de négociation à des élus, syndiqués ou non, est une pratique atypique qu'il faut certes examiner en tant que pratique légale et dérogatoire, mais qu'il faut ensuite dépasser pour en saisir les principaux enjeux.

### *Des pratiques dérogatoires limitées*

Malgré la pluralité de justifications et l'assouplissement des conditions juridiques, les faits semblent témoigner d'un usage toujours limité des facultés dérogatoires permettant de négocier des accords collectifs avec des représentants élus du personnel dans les entreprises, en dehors des quelques domaines fortement balisés : épargne salariale, protection sociale complémentaire et

temps de travail. Ces accords représentent environ 20 % de l'ensemble des accords d'entreprise signés chaque année, et 90 % d'entre eux relèvent du champ de l'épargne salariale. Dans son rapport d'évaluation de la loi du 20 août 2008<sup>5</sup>, le ministère du Travail conclut que « l'application des dispositions de la loi du 20 août 2008 sur la possibilité ouverte à des représentants élus ou des salariés mandatés de négocier des accords collectifs dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux ne semble pas avoir porté atteinte aux prérogatives associées au mandat de délégué syndical. Le monopole syndical de négociation et de signature d'accords collectifs reste largement la règle ».

Il est difficile d'établir **pourquoi la négociation d'accords avec les élus ne se développe pas davantage** alors même que des dispositions plus souples sont offertes par la loi de 2008 : méconnaissance et difficulté d'appropriation de dispositifs juridiques récents et vus comme risqués ? Encadrement légal de ces facultés « encore » trop contraignant ?

**Le niveau d'information des entreprises sur l'existence même des facultés légales** est sans doute un enjeu en tant que tel. Un cas étudié montre notamment que c'est l'intégration de l'entreprise à un groupe plus large doté d'une veille sociale qui permet d'accéder réellement à la connaissance du dispositif dérogatoire par les acteurs de la négociation.

À cela s'ajoutent les difficultés que rencontrent les partenaires sociaux, au niveau des branches professionnelles, pour accompagner et suivre ces pratiques de négociation d'entreprise. **L'étude met en lumière la faible visibilité qu'ont les fédérations syndicales comme les fédérations patronales sur les pratiques de négociations avec des élus**, mais aussi les réticences ou incompréhensions que ces pratiques peuvent susciter chez les partenaires sociaux. Les observations réalisées sur la mise en place, suite à la loi du 20 août 2008, des commissions paritaires de branche afin de valider les accords issus d'une négociation avec des élus révèlent ces difficultés.

### *La qualité des négociations et des accords impliquant des élus*

Une autre explication du développement limité de la négociation avec des élus renvoie à la **difficulté de disposer d'interlocuteurs salariés suffisamment formés ou expérimentés** pour ce type d'exercice, notamment en dehors de toute appartenance syndicale. Cette hypothèse soulève la question de la qualité du dialogue social institué par des processus dérogatoires.

5. Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social (2014), *Rapport sur l'application des dispositions de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 relative à la démocratie sociale et de la loi n° 2010-1215 du 15 octobre 2010 les complétant*.



Cette notion de qualité est notamment à relier au positionnement des élus. Quelle est leur autonomie réelle par rapport à l'employeur ? Quel est leur degré de proximité vis-à-vis des salariés ? Quelle est leur capacité à mobiliser différents types de ressources (compétences techniques, savoir-faire de négociation, traduction de revendications partagées collectivement) pour être actifs et établir un rapport de force équilibré dans la négociation ?

Derrière ces interrogations plane la  **Crainte d'une instrumentalisation des élus**, leur rôle accru en matière de négociation pouvant être perçu comme une stratégie de contournement des acteurs syndicaux et d'affaiblissement de leur influence.

Les cas étudiés ne révèlent pas de réelle instrumentalisation des élus mais laissent planer un doute quant à la capacité de ces derniers à véritablement se positionner dans la négociation comme acteurs totalement autonomes. Certaines négociations apparaissent clairement comme des processus purement gestionnaires, dans lesquels les élus, s'ils sont techniquement signataires des accords, ne se dissocient pas réellement de la collectivité des salariés et n'apparaissent pas vraiment comme un intermédiaire entre la direction et les salariés. Le risque est alors d'en rester à une confrontation directe entre employeur et salariés dans laquelle l'élu n'acquiert pas de légitimité ni de compétence. Si cela peut donner l'impression de rendre plus simple la négociation d'accords ponctuels, en l'absence de situation conflictuelle, cela ne crée pas forcément les conditions pour un dialogue social pérenne ou la capacité à faire émerger une solution négociée en cas de contexte économique et social plus difficile.

### *Complémentarité plus que concurrence*

**L'examen de situations où représentants élus et délégués syndicaux coexistent permet de dépasser la problématique de la substituabilité, voire du contournement des syndicats** par des élus du personnel, pour mettre l'accent sur la complémentarité stratégique de ces acteurs en matière de négociation.

Il existe une porosité croissante entre les activités des deux types d'instances : dans les faits, les élus contribuent fréquemment aux processus de négociation menés par des délégués syndicaux, et la frontière entre négociation et consultation est parfois ténue.

Il demeure néanmoins une division du travail dans laquelle chaque acteur semble conserver une légitimité propre : aux élus la tâche d'être en prise avec la collectivité des salariés et aux délégués syndicaux le rôle de coordonner

et traduire les revendications pour les porter auprès de l'employeur.

## LES MULTIPLES USAGES DU RÉFÉRENDUM DANS LA NÉGOCIATION

La question des processus référendaires est assez peu documentée dans la littérature liée aux relations professionnelles. Pourtant l'exercice - si on l'entend, au sens large, comme tout processus de vote de l'ensemble des salariés d'une entreprise - est ancien dans l'histoire sociale française. Ses formes et usages sont multiples, mais ils renvoient tous à un enjeu de participation des travailleurs et finalement de démocratie dans le monde du travail.

### *Les différentes facettes de la consultation directe des salariés*

**Le référendum comme « consultation de la base »** constitue un exercice déjà central dans les mouvements ouvriers et grèves de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle : « l'assemblée générale », moment symbolique de ces mouvements, décide ainsi de la conduite de la grève ou de la désignation de représentants à même de négocier l'issue d'un conflit.

La constitution du **référendum comme dispositif légal** directement lié à la négociation d'accords collectifs remonte aux années 1980. La procédure est alors cantonnée à la ratification d'accords dans des domaines précis : temps de travail (horaires individualisés), régimes complémentaires de retraite et prévoyance, épargne salariale (intéressement et participation). **À partir des années 1990 se multiplient des référendums « spontanés »** visant, dans un contexte de crise économique, à faire valider par les salariés l'abandon de certains droits pour sauvegarder l'emploi ou rétablir la compétitivité de l'entreprise. Ces référendums « abdicatifs » constituent pour certaines directions d'entreprise le moyen de contourner les résistances syndicales.

Enfin, **les années 2000 sont marquées par une diffusion accrue des pratiques référendaires s'appuyant sur des incitations légales et financières** à conclure des accords de réduction du temps de travail, d'épargne salariale ou de protection sociale complémentaire. Depuis 2008, la crise économique et financière, combinée avec la réforme de la représentativité syndicale, donne lieu à une nouvelle phase de légitimation du référendum comme moyen de conforter le caractère majoritaire des accords, notamment lorsqu'ils impliquent des concessions pour les salariés.



### Référendum « passage en force » et référendum « participatif »

L'étude donne à voir surtout des cas d'entreprise où la consultation directe des salariés est mobilisée en dehors des configurations juridiquement prévues<sup>6</sup>, dans des contextes de restructuration d'entreprise impliquant des ruptures importantes dans l'organisation du travail, voire de fermeture de sites de production. L'initiative de ces référendums peut venir de la direction, des syndicats ou des deux conjointement. De ces configurations émergent deux idéaux types du référendum, soit comme alternative, soit comme complément à la démocratie représentative dans l'entreprise.

**Dans un premier registre, le référendum vise à faire basculer le rapport de force** entre les représentants des salariés et la direction. Il s'agit souvent de référendums à l'initiative d'une seule des parties à la négociation, visant à mobiliser l'opinion des salariés pour peser sur l'autre partie ou même pour la délégitimer. Le cas type est alors le référendum « passage en force », où l'on se situe dans une logique d'instrumentalisation de la consultation des salariés, pour valider une solution qui ne fait pas accord, avec pour effet (parfois recherché) une forte division des salariés.

**Dans un second registre, le référendum est une étape, visant d'abord à conforter un processus de négociation** et à légitimer la stratégie collaborative des acteurs collectifs engagés. Il s'agit alors d'une initiative partagée entre plusieurs acteurs, direction, syndicats majoritaires ou minoritaires, avec pour enjeu d'influencer l'élaboration d'un accord et, *in fine*, nourrir la capacité des représentants à le signer. Dans ce cas type de référendum participatif, le vote en lui-même n'est qu'un point d'étape, non définitif, issu d'un travail d'information et d'échange réalisé en amont avec les collectifs salariés, les organisations syndicales et les représentants du personnel.

Dans les faits, les référendums mêlent ces différents modèles, combinant volonté de légitimation des acteurs et instrumentalisation du processus. Selon le poids qu'occupe chaque registre, cela conditionne la façon dont la consultation des salariés va être organisée, la formulation de la question et son impact sur le processus de négociation.

## LES MÉDIATEURS OU FACILITATEURS DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

La troisième composante des processus qualifiés d'« atypiques » renvoie à l'intervention d'un acteur extérieur à l'entreprise, dans les processus de négociation, dans une perspective large de « médiation ». On se situe ici en dehors de tout dispositif dérogatoire d'un point de vue légal, à la différence du référendum et de la négociation avec des élus du personnel. Mais l'enjeu demeure celui du caractère conflictuel de la négociation collective et des moyens permettant de « faire vivre », voire de faire aboutir une négociation.

### La médiation comme réinsertion de l'État dans des relations sociales conflictuelles

**La médiation renvoie d'abord à la résolution des situations de conflits collectifs**, c'est-à-dire à une situation où les conditions d'une négociation sont bloquées. Le Code du travail prévoit ainsi une procédure de conciliation (article L2522-1) consistant à faire intervenir, dans un conflit social, un tiers comme « pompier du social » à même de rétablir un dialogue et faire émerger une solution de sortie de crise. La médiation /conciliation apparaît dès lors comme une voie de réinsertion de l'État dans le face-à-face entre employeurs et salariés, par l'entremise soit de sa propre administration (inspection du travail), soit de personnalités extérieures sélectionnées et mandatées.

On peut également interpréter d'autres dispositifs publics comme des formes de médiation organisées par l'État pour réguler la conflictualité du dialogue social : la tenue de négociations au sein de commissions mixtes paritaires de branche présidées par des représentants du ministère du Travail ; l'incitation légale à mettre en place dans les branches professionnelles des commissions paritaires de conciliation et d'interprétation ; ou encore des dispositifs expérimentaux d'appui au dialogue social développés par le ministère du Travail et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).

### Définir la figure professionnelle du médiateur ou facilitateur

**Autour de cette activité de médiation et, plus largement, de facilitation du dialogue social, tend à se construire progressivement une profession**, ou au moins un marché, composée d'acteurs aux profils et

6. Juridiquement, l'employeur peut procéder à la consultation directe des salariés dans plusieurs registres : pour valider un projet d'accord visant à mettre en place un régime d'intéressement, de participation et de plan d'épargne salariale, ou un régime de protection sociale complémentaire d'entreprise (santé, prévoyance) ; lorsque, en l'absence de délégués syndicaux, un accord est négocié par un salarié expressément mandaté par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives dans la branche. À noter aussi que pour certains types d'accords nécessitant d'être majoritaires compte tenu de leurs implications sur les contrats de travail, tels les accords de réduction du temps de travail au début des années 2000, le référendum a pu s'avérer nécessaire pour établir l'engagement majoritaire des salariés.



parcours très diversifiés (médiateurs issus de l'inspection du travail, anciens syndicalistes, consultants en relations humaines...). Si l'on est encore loin d'une profession unifiée autour de principes, référentiels et structures institutionnelles, on peut identifier certaines qualités partagées par ces acteurs.

Outre qu'elle suppose une forte conviction quant à la possibilité de dépasser les conflits et trouver des points d'accords, cette activité requiert deux types de compétences essentielles :

- une expertise sociale, économique mais d'abord juridique pour pouvoir rappeler aux acteurs en conflit les limites de la loi (qui leur sont souvent floues) ;
- des savoir-faire sociaux et relationnels (capacité d'écoute et de reformulation, rhétorique de persuasion et d'apaisement, etc.) permettant de rétablir les bases d'un dialogue et d'assurer la stabilisation des échanges.

**La légitimité de l'intervention du tiers médiateur repose sur ce faisceau de compétences, mais aussi sur sa neutralité.** Cette dernière se construit sur le terrain lors de l'intervention du médiateur, mais elle peut trouver appui sur le statut professionnel de ce dernier : représentant de l'ordre public (dans le cas de l'inspecteur du travail), professionnel de la médiation doté d'une charte ou de principes d'action, personnalités reconnues dans le milieu économique et social...

### *D'autres acteurs au rôle de facilitateur de la négociation*

La médiation « stricto sensu » conduit plus largement à explorer le rôle d'accompagnement de la négociation que

peuvent jouer un certain nombre de « tiers » à la relation employeur / représentants du personnel / salariés. Entrent alors en considération différents acteurs : avocats, experts et cabinets de conseil, voire des acteurs politiques et administratifs locaux.

Leur intervention, souvent issue de l'initiative d'une seule des parties, n'est pas conçue comme un acte de médiation ou de conciliation. Néanmoins elle peut être vue comme participant d'une même dynamique de facilitation en « faisant vivre » le processus de négociation et en aidant à dépasser des conflits d'interprétation.

Certaines de ces interventions relèvent de **la mobilisation d'experts « à chaud » au cours d'une négociation**, et contribuent à remodeler le rapport de force. Même si cela peut nourrir les tensions ou retarder les discussions à court terme, les expertises apportées contribuent à réguler la relation entre direction et représentants des salariés, à crédibiliser les acteurs entre eux, et participent *in fine* à faire progresser le processus de négociation.

D'autres peuvent relever d'une logique d'**accompagnement « à froid » du dialogue social, en dehors de tout processus spécifique de négociation ou de conflit**. L'enjeu est de préparer le terrain à de futures relations de négociation, en posant les bases d'un « logiciel commun » entre représentants des salariés et direction. Cette intervention peut simplement consister à favoriser une connaissance mutuelle entre des acteurs qui s'ignorent au sein d'une même entreprise (représentants syndicaux d'établissements ou de filiales distinctes, responsables des ressources humaines de différents niveaux) ou entretiennent des rapports formels assis sur des postures.

## CONCLUSION

Cette étude exploratoire montre le caractère parcellaire de la connaissance que l'on peut avoir des pratiques dans les entreprises dès lors que l'on sort des schémas classiques et formels de négociation. Les difficultés rencontrées lors de sa réalisation témoignent de la faible visibilité qu'ont les acteurs du dialogue social eux-mêmes des pratiques en question.

Si elle ne permet pas de tirer des conclusions définitives ou une évaluation générale des processus atypiques de négociation, elle constitue une base de réflexion riche, à la fois théorique et empirique, pour d'autres travaux. Elle établit notamment l'utilité qu'il y a à ne pas réduire les formes atypiques de négociation à des alternatives à un modèle de négociation traditionnel supposé conflictuel entre délégués syndicaux et employeurs ; leur intérêt réside pour beaucoup dans leur façon de s'articuler dans le temps avec les processus de négociation « classiques » entre ces acteurs.

**Mots clés :** négociation collective ; syndicats ; représentants du personnel ; élections professionnelles ; médiation ; référendum.

## DERNIÈRES PUBLICATIONS À CONSULTER

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr) (rubrique publications)

## RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



CommissariatStrategieProspective



@Strategie\_Gouv

La note d'analyse « Les processus "atypiques" de négociation collective en entreprise » de France Stratégie est publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général.

Les opinions qui sont exprimées dans la *Note d'analyse* engagent leurs auteurs.

Directeur de la publication :  
**Jean Pisani-Ferry,**  
commissaire général

Directrice de la rédaction :  
**Selma Mahfouz,**  
commissaire générale adjointe

Secrétaire de rédaction :  
**Valérie Senné**

Impression :  
Commissariat général  
à la stratégie et à la prospective

Dépôt légal :  
août 2014 - N° ISSN 1760-5733

Contact presse :  
**Jean-Michel Roullé,**  
responsable du service  
Édition-Communication  
01 42 75 61 37  
[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)



**FRANCE STRATÉGIE**



France Stratégie est une institution rattachée au Premier ministre. Organisme de concertation et de réflexion, son rôle est de proposer une vision stratégique pour la France, en expertisant les grands choix qui s'offrent au pays. Son action repose sur quatre métiers : anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec tous les acteurs pour enrichir l'analyse ; évaluer les politiques publiques ; proposer des recommandations au gouvernement. France Stratégie joue la carte de la transversalité, en animant un réseau de huit organismes aux compétences spécialisées.