

## Thomas Breda : « Il faut mettre en œuvre une nouvelle « gouvernance du salariat » et s'attaquer ainsi aux causes institutionnelles profondes qui entravent le dialogue social en France »

*Les négociations d'entreprise sont au cœur d'un paradoxe : peu utilisées par les acteurs concernés - entreprises et représentants du personnel - et peu étudiées par les chercheurs en économie, elles seraient pourtant la clé pour déverrouiller un dialogue social déficient... et offrir de nouvelles perspectives à l'économie française. Pour Thomas Breda, les conditions ne sont aucunement en place : il faut commencer par faire émerger de nouvelles formes de « gouvernance du salariat ».*

Thomas Breda est membre associé à PSE-Ecole d'économie de Paris, chargé de recherche au CNRS et économiste à l'Institut des politiques publiques. Il vient de publier [Les représentants du personnel](#) aux Presses de Sciences Po (cet ouvrage est accessible [en ligne](#)).

- Page personnelle : [http://www.parisschoolofeconomics.com/breda-thomas/index\\_en.html](http://www.parisschoolofeconomics.com/breda-thomas/index_en.html)
- Email : [thomas.breda@psemail.eu](mailto:thomas.breda@psemail.eu)



Depuis votre thèse soutenue en 2011, vous vous intéressez aux négociations d'entreprise qui sont aujourd'hui au centre du débat public. En quoi vos recherches permettent-elles d'éclairer les changements introduits par la loi Travail ?

Mes recherches, menées en partie avec Philippe Askenazy et Jérôme Bourdieu, apportent d'abord un certain nombre d'éléments concrets sur les négociations d'entreprise : prévalence, qualité, situation des acteurs, etc. Sur cette thématique de recherche très peu investie par les économistes, les statistiques simples font cruellement défaut, et c'est par là qu'il faut commencer. Une rapide exploitation des enquêtes de la Dares (1) montre par exemple que dans deux tiers des établissements où il devrait y avoir des délégués syndicaux pour négocier, il n'y en a pas. Ensuite, dans le tiers restant, les négociations - alors pourtant obligatoires - n'ont pas lieu dans un tiers des cas, et lorsqu'elles ont lieu, elles échouent à déboucher sur un accord dans à nouveau un tiers des cas. Tout cela combiné implique que **seul 10% des établissements d'entreprises qui peuvent légalement signer des accords le font effectivement**. L'idée selon laquelle les droits des salariés relevant jusque-là du code du travail pourraient être négociés dans les entreprises reste ainsi un leurre pour la grande majorité d'entre-elles.

La loi travail, dans sa nouvelle mouture, serait donc globalement sans effets ?

Dans un certain nombre de petites et moyennes entreprises sans doute, du moins à court terme. Mais cela n'en fait certainement pas une bonne réforme pour autant. Alors que les débats entre universitaires autour de cette loi portent souvent de façon assez générale sur la flexibilisation du marché du travail (2), **j'essaie de défendre l'idée que la réforme envisagée élude largement les dysfonctionnements de la négociation en entreprise** (3). Avant de vouloir mettre celle-ci au cœur de la régulation des relations de travail, il faut s'attaquer aux causes institutionnelles profondes qui entravent le dialogue social en France. C'est un pré-requis qui a été oublié. Certains semblent croire que donner du poids à la négociation d'entreprise suffira à insuffler une dynamique positive en incitant salariés et employeurs à négocier davantage. Mais les nombreuses possibilités de négociation et de dérogation à la hiérarchie des normes déjà offertes par le code du travail actuel sont très peu utilisées par les partenaires sociaux (4). Je ne vois pas pourquoi cela changerait.

Plus généralement, votre dernier livre (5) dresse un portrait détaillé des représentants du personnel en France, et vous pointez une méconnaissance réelle de cette catégorie.

Il existe une grande diversité de représentants du personnel (RP), dont émergent deux types principaux : les délégués syndicaux - plutôt tournés vers la négociation - et les délégués du personnel - qui ont plutôt un rôle consultatif. Les RP sont actuellement plus de 600 000 en France, soit environ 6% des salariés du secteur marchand non agricole. Notons qu'il s'agit d'une estimation puisqu'il n'existe pas de statistiques officielles sur le nombre de représentants du personnel ! En comparaison des autres pays, **la France est un cas à part de syndicalisme « de représentativité » puisqu'on dénombre peu de syndiqués, mais beaucoup de RP**.

Il y a ainsi dans notre pays autant de RP que de salariés syndiqués non RP. Un peu plus de la moitié de ces RP est syndiquée, et à l'inverse un syndiqué sur trois est également RP. Le livre que je viens d'écrire dresse d'abord un panorama statistique de ces RP: qui sont-ils ? Quels sont leurs droits en pratique et dans quelle mesure sont-ils vraiment protégés ? En quoi consiste leur travail de représentation et combien de temps y consacrent-ils ? Quels sont leurs profils de carrière ? etc. (6) Ces statistiques permettent de mieux comprendre les problèmes qui affectent le dialogue social localement dans les entreprises.

### Y a-t-il déjà des propositions concrètes ?

**Plusieurs pistes émergent au regard des règles qui régissent aujourd'hui notre dialogue social.** En premier lieu, il est vital de revaloriser le rôle des représentants, de mieux les protéger (7), mais également d'impliquer davantage les salariés dans leur élection et leur évaluation ; l'objectif est notamment d'augmenter le nombre et la diversité des candidats. En deuxième lieu, il est nécessaire de créer de nouvelles instances améliorant la « représentation démocratique », facilitant le vote, suivant la qualité de la représentation, déterminant pourquoi pas les rémunérations ou évolutions de carrière associées à ces fonctions... comme dans le cas des dirigeants ! Je propose également, en troisième lieu, de réfléchir à de nouveaux modes de financement du dialogue social : ainsi, un fonds mutualisé, prenant appui sur des cotisations avec une part salariale et une part patronale, pourrait financer les heures de délégation. Un dialogue nécessite deux parties, pourquoi le financement ne serait-il pas partagé ? (8) En quatrième lieu, il me semblerait intéressant d'impulser une prise de parole commune des représentants et syndicats face aux employeurs, dans l'intérêt des salariés ; il est établi que des positions divergentes fragilisent ceux qui au contraire pourraient présenter un front uni. Enfin, on peut également réfléchir aux modalités de représentation des salariés aux conseils d'administration des grandes entreprises, comme cela se fait en Allemagne par exemple, où ils disposent de 50 % des sièges (9).

### En quoi ces propositions s'inscrivent-elles dans un programme de recherche plus général ?

J'essaie d'étudier la représentation du personnel comme on étudie la gouvernance d'entreprise. Cela fait plusieurs décennies que les outils de la science économique moderne (théorie des contrats, des incitations, asymétries d'information, etc.) sont déployés pour étudier les modalités de représentation des intérêts du capital par le management. Certains y voient d'ailleurs une raison à l'affaiblissement mesuré du travail vis-à-vis du capital (part légèrement en baisse dans la valeur ajoutée, patrimoines et revenus du patrimoine en hausse, etc.): la gouvernance d'entreprise moderne aurait adéquatement accompagné la dispersion croissante du capital et contribué à transformer des employeurs jadis empathiques à l'égard de leurs salariés en de fervents défenseurs des intérêts des actionnaires.

Quoiqu'il en soit, force est de constater que la représentation du personnel est restée un angle mort de la recherche économique alors même qu'elle pourrait tout à fait obéir à la même logique: **on peut réfléchir aux structures et institutions qui permettraient à l'intérêt collectif des salariés d'être représenté au mieux. C'est dans ce sens, à savoir vers une étude de la « gouvernance du salariat », que j'essaie de développer mes recherches.**

Dans son fonctionnement actuel, une particularité de la « gouvernance du salariat » tient au fait que les représentants du personnel (au CE, lors des négociations, ou encore au CA) sont sous l'autorité hiérarchique de leur employeur en tant que salariés. Cette situation particulière facilite l'existence de comportements stratégiques de la part des employeurs (discrimination ou tentative de corruption des RP), et en conséquence de la part des représentants eux-mêmes (prise de mandat pour des motifs personnels, carrière syndicale, propension à vendre « la paix sociale » contre des avantages personnels) (10). Si de multiples équilibres peuvent en théorie exister, mes recherches ont révélé l'existence de pénalités salariales de l'ordre de 10 % en moyenne à l'encontre des délégués syndicaux. Bien qu'il soit pratiquement impossible de prouver formellement que ces pénalités reflètent une discrimination, de nombreux indices le suggèrent (11). On pourrait donc vouloir atténuer le lien de subordination entre l'employeur et les représentants des salariés, de manière à mieux protéger les RP et à garantir qu'ils soient incités à transmettre aux salariés représentés toute l'information dont ils disposent.

Vous articulez ce programme de recherche avec le partage des rentes...

Bien loin de la concurrence pure et parfaite, les recherches récentes en économie du travail ont mis en évidence de nombreux mécanismes qui ont pour point commun de générer des rentes : frictions d'ajustement liées au temps de recherche d'emploi, coût à changer d'emploi ou à déplacer le capital, mécanismes d'appariement qui impliquent qu'un salarié travaillera mieux dans une entreprise que dans une autre,... Ces rentes de situation doivent être partagées et il est difficile de définir un critère pertinent pour ce partage. Dans un monde avec autant de rentes, on peut penser que c'est le facteur de production le mieux organisé pour les capter - celui qui a la meilleure gouvernance - qui s'en sort le mieux. D'où l'importance de s'intéresser à la gouvernance du salariat.

(1) A partir l'enquête REPOSE réalisée auprès de 10 millions de salariés.

(2) Voir par exemple la revue de presse PSE dédiée à la Loi travail : <http://www.parisschoolofeconomics.eu/fr/actualites/loi-travail-revue-de-presse/>

(3) « La loi El Khomri oublie la réalité « des négociations dans les entreprises » », par Thomas Breda – Le Monde, 16 mars 2016 : [http://www.lemonde.fr/idees/article/2016/03/18/la-loi-el-khomri-oublie-la-realite-des-negociations-dans-les-entreprises\\_4885364\\_3232.html](http://www.lemonde.fr/idees/article/2016/03/18/la-loi-el-khomri-oublie-la-realite-des-negociations-dans-les-entreprises_4885364_3232.html)

(4) « La réforme du code du travail » dans la Vie des Idées, par Thomas Breda (26 janvier 2016) <http://www.laviedesidees.fr/La-reforme-du-code-du-travail.htm>

(5) Mars 2016, « Les représentants du personnel » par Thomas Breda, Presses de Sciences Po | Sécuriser l'emploi

(6) Pour plus de « faits statistiques », voir directement le livre ou par exemple l'article de Bernard Domergue Actu-CE du 11 janvier 2016 « Tout ce que vous avez voulu savoir, ou presque, sur les élus du personnel » <http://www.actuel-ce.fr/tout-ce-que-vous-avez-voulu-savoir-sur-les-representants-du-personnel>

(7) Plusieurs pistes existent, notamment faciliter les procédures visant à prouver des discriminations syndicales ou ouvrir des portes de sortie vers des fonctions tierces en cas de conflits.

(8) "Une cotisation sociale permettrait de financer les heures de délégation", interview de Thomas Breda par Actu-CE 12/01/2016 <http://www.actuel-ce.fr/une-cotisation-sociale-pour-payer-heures-delegations-representants-du-personnel>

(9) Voir notamment <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Germany>

(10) Voir J. Bourdieu et T. Breda (2014), «Les employeurs face aux représentants du personnel : une situation de discrimination stratégique ?»

(11) Par exemple, plus d'un tiers des salariés mentionnent la peur des représailles comme une raison à la faible syndicalisation en France (sondage TNS-SOFRES)