

POUR UNE VÉRITABLE « REFONDATION SOCIALE »

Guillaume Duval

23/01/2026

L'affaiblissement continu des droits des salariés, du syndicalisme et de la négociation sociale alimente le divorce entre les classes populaires, la gauche de gouvernement et la démocratie. Pour enrayer le phénomène, Guillaume Duval formule des propositions fortes : renforcement des droits des salariés, instauration d'une codétermination inspirée du modèle allemand, relance de la négociation collective à tous les niveaux... Cette refondation, peu coûteuse budgétairement mais politiquement structurante, est indispensable pour revitaliser la démocratie et renforcer la compétitivité de l'économie française.

Les dernières années ont été marquées par des reculs constants en matière de droits des salariés et de leurs représentants et par une éclipse de la négociation sociale tant au niveau des branches professionnelles qu'au niveau interprofessionnel. Le tout s'est accompagné d'un affaiblissement continu d'un mouvement syndical toujours aussi divisé malgré des mouvements sociaux importants, comme celui de 2023 contre la réforme des retraites.

La présidence d'Emmanuel Macron a été particulièrement négative sur ce plan. Elle ne faisait cependant que prolonger et aggraver une tendance déjà à l'œuvre. La droite libérale mais aussi la gauche de gouvernement avaient, en effet, déjà adhéré auparavant à une conception de la politique de l'offre qui impliquait de tels reculs. Ceci explique pour une part substantielle le divorce croissant intervenu entre les couches populaires et cette gauche de gouvernement. Un fossé qui est au cœur de la profonde crise que traverse le pays avec, concomitamment, la montée de l'extrême droite et de l'abstention au sein des classes populaires.

Il faut inverser cette dynamique en renforçant les droits des salariés, en consolidant le syndicalisme et en relançant la négociation sociale. C'est une exigence de justice sociale et c'est indispensable pour renforcer la démocratie, mais c'est aussi nécessaire pour restaurer la compétitivité de l'économie française car celle-ci nécessite une implication plus forte des salariés

dans la vie de leurs entreprises.

Les mesures présentées dans cette note permettraient de modifier de façon significative le fonctionnement de la société française et les rapports de force en son sein au profit des plus faibles, en ne mobilisant quasiment aucun moyen budgétaire supplémentaire. Ceci constitue d'ailleurs un atout majeur dans un contexte marqué par une situation des finances publiques qui laisse peu de marge de manœuvre.

Il ne s'agit pas cependant de revenir à un passé mythifié, mais bien de construire une démocratie sociale du XXI^e siècle, adaptée à la nouvelle donne de l'économie et de la société. Pour y parvenir, il convient d'agir en même temps sur plusieurs leviers.

Synthèse des propositions

Renforcer les droits des salariés dans les petites entreprises

- Les élections de représentativité qui se tiennent tous les quatre ans pour les salariés des très petites entreprises (TPE, moins de 10 salariés) doivent devenir nominatives.
- Les droits et compétences des Comités sociaux et économiques (CSE) des entreprises de 11 à 50 salariés doivent être pleinement alignés sur ceux des CSE des entreprises de plus de 50 salariés.
- Les réseaux de franchise ou les coopératives de commerçants doivent se doter de structures collectives de représentation des salariés analogues aux CSE et de délégués syndicaux. Leurs directions doivent négocier des accords collectifs au niveau de l'ensemble du réseau.
- Quel que soit leur statut juridique, les personnes qui travaillent régulièrement pour des plateformes et dont les revenus en dépendent pour une part significative doivent disposer d'une représentation collective et de droits collectifs analogues à ceux qui existent dans les entreprises de taille comparable.
- Les salariés des sous-traitants intervenant régulièrement sur un site donné doivent être représentés au sein du CSE de cet établissement.

Établir une codétermination à la française

- Les CSE français doivent disposer d'un droit de veto sur le même champ de sujets que les *Betriebsräte* allemands.
- Dans le cadre du renforcement du rôle des CSE, il faudra accroître parallèlement le nombre

des élus et les moyens dont ils disposent, notamment pour mieux prendre en charge les problématiques spécifiques liées aux conditions de travail.

- La structure à directoire et conseil de surveillance est déjà une option en France mais elle reste très peu utilisée. Il faudra la rendre obligatoire.
- Il faudra avantager de manière importante les actionnaires stables de long terme en termes de droit de vote au sein des assemblées générales d'actionnaires.
- Nous nous alignerons sur les règles allemandes concernant la composition des conseils de surveillance des sociétés.
- Nous devons agir en commun avec l'Allemagne pour que cette codétermination devienne (enfin) la norme au sein de toute l'Union européenne et pour construire un modèle de gouvernance d'entreprise européen alternatif à la *corporate governance* actionnariale à l'anglo-saxonne.

Renforcer la négociation sociale à tous les niveaux

- Le seuil de validation des accords collectifs à tous les niveaux (entreprises, branches et interprofessionnel) doit être significativement relevé et porté à au moins 50% des salariés concernés.
- Il faut rendre les négociations annuelles avec les CSE obligatoires dans le cas où l'entreprise ne compte pas de syndicat représentatif.
- On pourrait mettre en place un système de bonus/malus incitatif *via* une modulation limitée des taux de cotisations patronales selon qu'un accord salarial existe ou non dans l'entreprise.
- Il faut aller plus loin et plus vite dans la réduction du nombre des branches professionnelles.
- Tout en conservant une certaine souplesse, plus strictement encadrée cependant au niveau des branches professionnelles, il faudra revenir sur la remise en cause de la hiérarchie des normes.
- Pour relancer la négociation interprofessionnelle, il faudra renforcer la loi Larcher, élargir son champ d'application et limiter les possibilités de contournement tout en précisant les modalités de transcription des accords dans la loi.
- On mettra en place une négociation interprofessionnelle annuelle sur les salaires qui décidera d'un coup de pouce (ou non) au Smic et émettra une recommandation en termes de hausse de salaires en direction des branches et des entreprises.
- Pour renforcer la légitimité des acteurs de la négociation sociale, il faudra réinstaurer une élection de représentativité nationale tous les quatre ans.

Renforcer l'indépendance financière du syndicalisme et l'inciter à se regrouper

- Il faudra renforcer le financement public des syndicats indexé sur les votes aux élections professionnels ou généraliser le chèque syndical : les employeurs doivent mettre une somme à la disposition de chaque salarié qu'il ne peut utiliser que pour financer le syndicat de son choix.
- Il faudra relever à 10% le seuil minimal nécessaire pour qu'un syndicat soit reconnu comme représentatif au niveau des branches et au niveau interprofessionnel.

Unifier progressivement les statuts du privé et du public

- Il faudra unifier progressivement les statuts des salariés du secteur public et du secteur privé en embauchant les nouveaux employés du secteur public selon des contrats de droit commun.
- Il faudra sans attendre doter le secteur public, qui en est largement privé pour l'instant, de l'ensemble des droits de représentation et de négociation collectives dont disposent les salariés du privé.
- Des mesures spécifiques fortes associées à de lourdes sanctions devront bien entendu être prévues pour protéger strictement les salariés de l'arbitraire politique dans la gestion de leurs carrières.

Désétatiser, démocratiser et clarifier la gestion de la protection sociale

- L'assurance chômage et l'ensemble de l'assurance retraite, retraite de base et complémentaire, privée et publique, doivent être gérés par les partenaires sociaux, y compris bien sûr les employeurs publics. C'est à eux, et à eux seuls, qu'il doit revenir de proposer de faire évoluer les règles régissant ces régimes en cas de besoin.
- Il faudra doter la protection sociale d'une gouvernance démocratique particulière distincte de celle de l'État et hors de la tutelle de Bercy.
- Les sources de recettes de la protection sociale autres que les cotisations sociales doivent être clairement identifiées et isolées parmi les recettes publiques.
- Les différentes branches de la protection sociale doivent être gérées par une gouvernance spécifique associant selon les domaines concernés toutes les parties prenantes intéressées sur la base d'élections.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

[Abonnez-vous](#)

Renforcer les droits des salariés dans les petites entreprises

Une des raisons les plus fondamentales qui explique le fossé qui s'est creusé entre la gauche et les couches populaires, c'est le peu de cas qui a été fait de la situation des salariés employés dans des petites et moyennes entreprises (PME) alors même que leur nombre s'accroissait fortement avec le développement de l'externalisation et du secteur des services.

La gauche politique et syndicale, dont les cadres sont pour l'essentiel issus des grandes entreprises et de la fonction publique, a souvent intégré le discours patronal consistant à prétendre qu'il ne faudrait surtout pas embêter les patrons de PME/TPE en leur imposant des règles sociales analogues à celles qui existent dans les grandes entreprises.

Moyennant quoi, l'écart s'est notablement creusé entre les droits et les conditions d'emploi des salariés des PME/TPE et celles de ceux des grands groupes et de la fonction publique. Ces salariés des PME/TPE, se sentant à juste titre délaissés par la gauche politique et syndicale, forment probablement le gros de celles et ceux qui, au sein des couches populaires, se sont mis en retrait de la société en se tournant vers l'abstention ou vers l'extrême droite.

Pour améliorer leur condition et les réintégrer politiquement, les élections de représentativité qui se tiennent tous les quatre ans pour les salariés des TPE doivent, tout d'abord, devenir nominatives, comme c'est le cas dans toutes les entreprises de plus de dix salariés, permettant la désignation sur un territoire donné de véritables délégués syndicaux, dotés des mêmes prérogatives – notamment en terme de visites des entreprises et de contacts avec les salariés – que les délégués syndicaux des grandes entreprises.

Il faut aussi faire exactement l'inverse de ce qui avait été fait le plus souvent jusqu'ici : élever constamment les seuils minimaux qui définissent l'accès à certains droits sociaux. Si l'on veut éliminer la problématique des seuils et les difficultés qu'ils causent invariablement, il existe une solution simple : les éliminer en les abaissant au contraire radicalement.

L'abaissement du seuil de 50 à 11 salariés pour la création de Comités sociaux et économiques (CSE) à la suite des ordonnances de 2017 constitue un progrès de ce point de vue, mais les droits et compétences des CSE de 11 à 50 salariés devraient être pleinement alignés sur ceux des CSE des entreprises de plus de 50 salariés. Par ailleurs, ce seuil pourrait être abaissé à cinq salariés, comme c'est le cas en Allemagne...

Mais, surtout, une autre réalité s'est imposée dans le paysage des entreprises, et particulièrement des PME/TPE au cours des dernières décennies : nombre de ces entreprises, notamment dans le secteur des services aux personnes, appartiennent en réalité à des réseaux de franchise (90 000 franchisés en 2024 et 950 000 emplois¹) ou à des coopératives de commerçants (41 000 commerçants associés et 650 000 salariés en 2024²).

Ces structures – comme le groupe U, le groupe Leclerc, les restaurants McDonald's ou encore les garages Norauto – constituent des quasi grandes entreprises. Ces réseaux dominent des secteurs entiers de l'économie et colonisent les rues et les centres commerciaux de nos villes. Mais comme ils sont composés de sociétés théoriquement juridiquement indépendantes, ils n'ont strictement aucune existence sur le plan du droit social pour l'instant et leurs salariés, souvent peu nombreux au sein de chaque entreprise, n'ont accès qu'à des droits collectifs minimaux.

Il faudra obliger ces réseaux à se doter de structures collectives de représentation des salariés analogues aux CSE et de délégués syndicaux, et obliger leurs directions à négocier des accords collectifs au niveau de l'ensemble du réseau en matière de rémunération comme d'autres éléments, ainsi que c'est le cas pour les grandes entreprises intégrées de taille équivalente.

Un premier pas dans ce sens avait été fait avec la loi Travail adoptée en 2016, *via* un amendement qui prévoyait la création de quasi-CSE dans ces réseaux. Mais cette innovation avait été immédiatement remise en cause par Emmanuel Macron après son élection à la présidence de la République avec les ordonnances de septembre 2017.

La même logique doit valoir pour les plateformes de type Uber : quel que soit leur statut juridique, les personnes qui travaillent régulièrement pour ces plateformes et dont les revenus dépendent d'elles pour une part significative doivent disposer d'une représentation collective analogue à celle qui existe dans les entreprises de taille comparable. Et ces entreprises devront elles aussi mener des négociations collectives avec ces représentants comme doivent le faire les autres entreprises.

Enfin, les salariés des sous-traitants intervenant régulièrement sur un site donné devraient être également représentés au sein du CSE de cet établissement en sus des représentants des salariés

de l'entreprise, selon des modalités à définir.

Établir une codétermination à la française

Au-delà de ces mesures concernant spécifiquement les salariés des petites entreprises ou les faux indépendants liés aux plateformes, il faut renforcer les droits des salariés dans toutes les entreprises.

Il faut en particulier aller dans la direction de la *Mitbestimmung*, la codétermination allemande. Celle-ci est au fondement de la capacité de résilience qu'a démontrée jusqu'ici l'industrie allemande dans le contexte de la mondialisation, malgré un coût du travail élevé, grâce à la mobilisation des salariés qu'elle permet.

On confond souvent cette *Mitbestimmung* avec la seule présence de représentants des salariés en tant que tels dans les conseils d'administration des entreprises, et nous y reviendrons en effet. Mais son volet le plus important concerne en réalité les *Betriebsräte*, l'équivalent de nos CSE.

La principale différence avec la situation des CSE français est que les *Betriebsräte* allemands ne sont pas seulement consultés pour avis, ils ont un pouvoir de veto sur beaucoup de décisions managériales importantes concernant les conditions de travail et d'emploi des salariés : réimplantation de machines, embauche d'intérimaires, mise en place d'équipes supplémentaires, etc. Les CSE français devraient eux aussi disposer d'un droit de veto sur le même champ de sujets que les *Betriebsräte* allemands.

Pour s'y opposer, on entend souvent dire que ce n'est pas possible parce que les syndicats français n'auraient pas la même culture du compromis et de la négociation que les syndicats allemands. C'est tout d'abord inexact, et pas seulement en ce qui concerne les syndicats dits « réformistes », comme la CFDT, la CGC ou FO – la CGT elle-même signe très souvent déjà des accords au niveau des entreprises, bien qu'elle adopte plus volontiers une posture protestataire au niveau interprofessionnel. Et surtout, c'est le cadre institutionnel qui détermine l'attitude des syndicats et non l'inverse : si un veto injustifié du CSE peut entraîner la fermeture d'un site et la perte de dizaines d'emplois, même les syndicalistes les plus durs auront tôt fait d'apprendre à se montrer raisonnables. Les syndicalistes allemands ne sont pas génétiquement différents de leurs homologues français, ils agissent simplement dans un environnement institutionnel qui les oblige à se montrer responsables.

À l'inverse, le fait que les managers soient obligés de convaincre le *Betriebsrat* et d'obtenir son

accord amène à prendre des décisions beaucoup plus adaptées aux réalités du terrain et plus capables de recueillir l'assentiment des salariés, et donc, derrière, à obtenir un engagement positif de leur part dans la mise en œuvre des changements correspondants. C'est là l'un des principaux ingrédients de la résilience de l'industrie allemande, malgré des coûts du travail élevés, que les dirigeants français, avec leur management autoritaire et descendant, ne parviennent jamais à imiter...

Les ordonnances de 2017 ont cependant fragilisé les CSE en les surchargeant de tâches supplémentaires, du fait notamment de la suppression des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), tout en limitant significativement les moyens dont disposent les représentants des salariés dans les entreprises. Dans le cadre du renforcement important du rôle des CSE défendu ici, il faudra bien entendu parallèlement accroître le nombre des élus et les moyens dont ils disposent, notamment pour mieux prendre en charge les problématiques spécifiques liées aux conditions de travail.

L'autre dimension de la *Mitbestimmung* concerne la gouvernance des entreprises. Les différences principales avec la gouvernance d'entreprise française sont de deux ordres. Le premier, le moins connu mais pas le moins important, concerne l'inexistence en Allemagne du président-directeur général (PDG) tout puissant à la française qui préside le conseil d'administration en même temps qu'il dirige opérationnellement l'entreprise.

Toutes les grandes entreprises allemandes sont obligatoirement dotées d'un directoire, avec un président du directoire, qui dirige l'entreprise, et d'un conseil de surveillance, doté lui aussi d'un président, qui, comme son nom l'indique, surveille la gestion du directoire, appointe celui-ci et approuve les comptes et les décisions stratégiques majeures. Autrement dit, à la tête des entreprises allemandes, vous avez toujours deux personnes : un président du directoire et un président du conseil de surveillance. Et rien d'important ne peut se faire dans l'entreprise si ces deux personnes ne sont pas tout d'abord d'accord entre elles. Il s'agit là d'un avantage décisif par rapport à la gouvernance d'entreprise à la française où les lubies du grand patron tout puissant peuvent aisément s'imposer et entraîner l'entreprise à sa perte, comme on l'avait vu par exemple avec Jean-Marie Messier à la tête de Vivendi au début des années 2000³. La structure à directoire et conseil de surveillance est déjà une option possible en France, mais elle reste très peu utilisée pour l'instant. Il faudra la rendre obligatoire.

L'autre spécificité de la gouvernance d'entreprise allemande, la plus connue, concerne la présence obligatoire de représentants des salariés en tant que tels aux côtés des représentants des actionnaires au sein des conseils de surveillance. Ils fournissent la moitié des membres du conseil

dans les entreprises de plus de 2000 salariés et un tiers dans les entreprises de 500 à 2000 salariés. Le président du conseil de surveillance est cependant toujours un représentant des actionnaires.

En France, depuis 2023, la présence d'un représentant des salariés est certes devenue obligatoire quand le conseil d'administration compte huit membres, et de deux au-delà de huit membres pour les entreprises de plus de 1000 salariés en France ou 5000 dans le monde. Mais nous restons encore très loin de la situation allemande.

Les patrons défendent prioritairement en France l'actionnariat salarié comme moyen de renforcer la présence des salariés dans les conseils d'administration. Mais l'actionnariat salarié est en réalité une dangereuse imposture. Il implique tout d'abord des risques financiers inconsidérés pour les salariés qui, en cas de difficulté pour l'entreprise, risquent non seulement de voir leur carrière entravée et de perdre leur emploi mais aussi d'y laisser une part significative de leur épargne. Du point de vue de la sécurité de l'épargne des ménages, inciter au développement de l'actionnariat salarié relève de l'irresponsabilité la plus totale.

De plus, l'actionnariat salarié ne peut évidemment pas permettre une représentation équitable des salariés parce qu'il favorise par nature les cadres et les dirigeants, du fait de leur capacité d'épargne supérieure, toujours surreprésentés dans ce cadre.

Enfin, *last but not least*, les salariés n'ont aucun besoin de devenir actionnaires pour être légitimes à être présents dans les conseils d'administration et participer aux décisions stratégiques concernant l'avenir de leur entreprise. Ce sont eux, en effet, qui créent par leur travail la valeur ajoutée par l'entreprise. En y étant employés, ils participent eux aussi pleinement à la prise de risque que comporte son développement pour l'avenir de leur carrière professionnelle. Et cela bien davantage que nombre d'actionnaires qui ne font que passer dans le capital des entreprises dans l'espoir d'une plus-value de court terme. Il conviendra d'ailleurs d'avantager systématiquement de manière importante les actionnaires stables de long terme en matière de droit de vote au sein des assemblées générales d'actionnaires.

Parallèlement à la mesure évoquée précédemment – rendre obligatoire la structure à directoire et conseil de surveillance –, nous devrions nous aligner sur les règles allemandes concernant la composition de ces conseils de surveillance. Contrairement à ce qu'on entend souvent, cela n'affaiblirait pas le pouvoir des représentants des actionnaires. Au contraire, cela le renforce en réalité parce que, grâce à la présence des représentants des salariés, ils sont mieux informés de ce qui se passe réellement au sein de l'entreprise. En effet, dans un conseil d'administration à la

française, le PDG tout puissant est le seul à disposer des informations concernant la marche opérationnelle de l'entreprise. Il peut très facilement embellir la situation de l'entreprise et parvenir à vendre aux représentants des actionnaires des projets qui lui tiennent à cœur mais sont en réalité très risqués pour la société.

Dans un conseil de surveillance à l'allemande, le président du directoire doit compter avec la présence de nombreux représentants des salariés provenant des différentes activités de l'entreprise. Il ne peut donc pas se permettre d'enjoliver les choses pour les représentants des actionnaires. De ce fait, ceux-ci sont en réalité mieux informés de la marche de l'entreprise que dans un conseil d'administration français où ils se font aisément manipuler par le PDG. C'est un des secrets de la résilience des grandes entreprises allemandes, notamment dans le secteur industriel.

Adopter en France une structure de gouvernance des entreprises similaire à celle de nos voisins aiderait à consolider la *Mitbestimmung* en Allemagne même où son avenir est menacé aujourd'hui par la pression à la baisse des droits des salariés du fait du *dumping* social intra-européen. Cela enverrait un signal puissant de construction d'un modèle commun de gouvernance d'entreprise européen, capable de s'opposer durablement à la *corporate governance* actionnariale à l'anglo-saxonne. Nous devrions ensuite agir en commun pour que cette codétermination devienne (enfin) la norme au sein de toute l'Union européenne (UE).

Renforcer la négociation sociale à tous les niveaux

En France, depuis la Révolution et les lois d'Allarde⁴ et *Le Chapelier* de 1791, le mouvement syndical est toujours resté faible et divisé, en dehors de quelques rares périodes de courte durée comme en 1936 ou en 1945, à la Libération. Ce n'est pas le cas chez la plupart de nos voisins, qu'il s'agisse des pays nordiques, des pays germaniques ou même des autres pays latins comme l'Espagne ou l'Italie, bien que les syndicats aient partout été affaiblis ces dernières années par la mondialisation et la désindustrialisation.

Au début des années 2000, suite notamment aux vives controverses qui avaient accompagné le passage aux 35 heures hebdomadaires sous le gouvernement Jospin, un consensus assez large s'était cependant établi au sein de la société française pour tenter une « refondation sociale » impliquant de redonner davantage de place à la négociation sociale à tous les niveaux et donc à ses acteurs, notamment syndicaux.

Cela nécessitait en particulier d'asseoir plus solidement leur représentativité. Celle-ci était jusque-là simplement présumée pour tous les syndicats qui avaient participé à la Résistance durant la

Seconde Guerre mondiale, ce qui aboutissait à des situations absurdes en matière d'accords collectifs : des accords signés par des organisations qui étaient très minoritaires dans les entreprises pouvaient légitimement s'imposer à tous les salariés. Il était aussi nécessaire d'inciter les syndicats, particulièrement divisés en France, à se regrouper.

C'est dans cette optique qu'avait été votée en 2008 une loi sur la représentativité syndicale pour donner suite à une position commune à ce sujet adoptée par le Medef, la CGPME⁵, la CGT et la CFDT. Cette loi fondait désormais la représentativité syndicale sur les votes exprimés lors des élections professionnelles en instaurant un seuil minimal de représentativité de 10% des voix dans les entreprises et de 8% à l'échelle des branches professionnelles et de l'interprofessionnel.

Parallèlement, les règles concernant la validité des accords collectifs étaient modifiées : pour être valable, un accord doit désormais être signé par des organisations syndicales ayant recueilli au moins 30% des voix et il est nécessaire que des organisations qui représentent ensemble plus de 50% des voix ne s'y opposent pas.

En 2007, une autre loi avait été adoptée, la loi dite Larcher, du nom de Gérard Larcher, à l'époque ministre du Travail. Elle prévoit que, avant de légiférer sur tous les sujets concernant le droit du travail, le gouvernement laisse d'abord les partenaires sociaux négocier sur le sujet en question. Si un accord est trouvé entre les partenaires sociaux, il doit être transcrit dans la loi. Dans le cas contraire, le gouvernement est libre de légiférer.

Une dizaine d'années plus tard, force est de constater cependant que ces réformes n'ont pas amené les bénéfices attendus. La négociation collective n'a pas été significativement renforcée, notamment au niveau des branches et à l'échelle interprofessionnelle. La loi Larcher a souvent été contournée par les gouvernements successifs, notamment avec les ordonnances adoptées en septembre 2017 sous la présidence d'Emmanuel Macron. Le syndicalisme français reste toujours aussi fragmenté et ses principales organisations divisées, même si elles ont mené ensemble quelques mobilisations importantes, notamment contre la réforme des retraites adoptée en 2023.

Il est donc nécessaire aujourd'hui d'aller plus loin pour inciter les syndicats à s'engager davantage dans la négociation sociale et à se regrouper. Dans ce but, le seuil de validation des accords collectifs doit être significativement relevé et porté à au moins 50% des salariés concernés. Il s'agit tout d'abord d'une exigence démocratique minimale : il n'y a pas de raison que les salariés continuent d'échapper aux règles démocratiques les plus fondamentales et puissent être régis par des règles qui n'ont recueilli l'assentiment que d'une minorité de leurs représentants.

Cela n'avait pas été fait en 2008, au nom de l'idée que les syndicats français seraient trop immatures pour s'engager dans la voie de la conclusion d'accords et qu'un seuil plus élevé que 30% risquerait de bloquer la machine contractuelle. Il n'y a en réalité aucune raison qu'il en soit ainsi : les Français et leurs syndicats ne sont pas génétiquement plus contestataires que les habitants et les syndicats de nos voisins plus tournés vers la négociation et le compromis. Ce sont d'abord les règles institutionnelles qui génèrent et encouragent ce type de comportement, tout en entretenant la division syndicale.

En élevant les seuils pour la validation des accords à 50% ou au-dessus, on oblige tous les acteurs à prendre réellement leurs responsabilités en rentrant dans le jeu de la négociation et du compromis. L'existence d'un système institutionnel qui favorise le maintien d'une division artificielle entre syndicats réformistes et syndicats contestataires est une des causes majeures de la faiblesse persistante du syndicalisme français.

Au niveau des entreprises, la négociation collective conserve une certaine vitalité. Il conviendrait cependant de rendre la négociation avec les CSE obligatoire dans le cas où l'entreprise ne compte pas de syndicat représentatif. Ce n'est pour l'instant qu'une possibilité. Il faudrait également encourager davantage les négociations salariales annuelles d'entreprise. Elles sont certes déjà obligatoires mais leur conclusion ne l'est pas. Et trop peu de salariés sont couverts par des accords collectifs sur ce plan. Il paraît cependant impossible de rendre la conclusion de tels accords obligatoire. On pourrait cependant mettre en place un système de bonus/malus incitatif *via* une modulation limitée des taux de cotisations patronales selon qu'un accord salarial existe ou non dans l'entreprise.

La négociation de branche est celle qui a le plus perdu en signification au cours des dernières décennies. Cela tient notamment à la multiplicité de ces conventions collectives : leur nombre excessif empêche de donner à ces négociations la visibilité indispensable et d'y consacrer suffisamment de moyens. Des efforts ont certes été menés ces dernières années pour réduire ce nombre mais, avec 226 conventions de portée nationale en 2023, celui-ci reste encore trop élevé. L'Allemagne en compte quatre fois moins. Il faut aller plus loin et plus vite dans la direction de la réduction du nombre des branches professionnelles.

L'autre mouvement qui a contribué à affaiblir significativement la négociation de branche est ce qu'on appelle l'inversion de la hiérarchie des normes, ou la remise en cause du principe de faveur. Jusque récemment, il était admis en effet qu'une convention de branche ne pouvait pas contenir de disposition plus défavorable aux salariés qu'un accord interprofessionnel ou que la loi – de même pour un accord d'entreprise vis-à-vis des conventions de branche, des accords

interprofessionnels ou de la loi.

Mais, sous la pression du patronat, on a progressivement remis en cause cette hiérarchie pour autoriser la signature d'accords d'entreprise plus défavorables que les conventions collectives au nom, en particulier, de la préservation de l'emploi face au risque de délocalisations. Mais au niveau de chaque entreprise, les salariés sont toujours dans un rapport de force défavorable et contraints d'accepter des reculs importants sous la menace de fermeture ou de délocalisation.

Les ordonnances de septembre 2017 avaient en particulier beaucoup élargi les cas de figure et les domaines où ces dérogations étaient autorisées. Tout en conservant une certaine souplesse, plus strictement encadrée cependant au niveau des branches professionnelles, il faudra revenir sur cette remise en cause de la hiérarchie des normes qui encourage la course au moins-disant social.

Depuis 2017, la négociation interprofessionnelle a beaucoup reculé. Ce n'est guère surprenant : les gouvernements successifs d'Emmanuel Macron ont toujours été prêts à mettre en œuvre les mesures que le patronat seul demandait. Dans un tel contexte, il n'y avait aucune incitation pour celui-ci à rechercher un accord avec les syndicats. Pour relancer la négociation interprofessionnelle, il faudra notamment renforcer la loi Larcher en élargissant son champ d'application, en limitant les possibilités de contournement et en précisant les modalités de transcription des accords dans la loi.

Il faudra également remettre en place une négociation annuelle interprofessionnelle sur les salaires. Celle-ci aura pour objet de décider ou non d'une hausse du salaire minimum interprofessionnel de croissance (Smic) au-delà du minimum légal, prérogative qui appartient aujourd'hui au gouvernement, et d'émettre une recommandation pour l'évolution des salaires à destination des branches et des entreprises.

Pour renforcer la négociation sociale de branche et interprofessionnelle et la légitimité de ses acteurs, il faudra enfin réinstaurer une élection de représentativité nationale tous les quatre ans. Le système actuel de mesure de cette représentativité basé sur les élections professionnelles tenues dans chaque entreprise reste incomplet et bancal.

Renforcer l'indépendance financière du syndicalisme et l'inciter à se regrouper

Le syndicalisme français est de longue date faible et divisé, mais il le devient de plus en plus. Au-delà des moyens limités offerts par les postes d'élus et de délégués et les cotisations des

adhérents, cette faiblesse l'a souvent poussé, en particulier, à aller chercher des moyens financiers supplémentaires du côté des chefs d'entreprise ou dans la gestion des institutions paritaires. Cet état de fait crée une situation malsaine, défavorable à une défense conséquente des intérêts des salariés par les organisations syndicales. Elle les place, de plus, en position de fragilité vis-à-vis de l'opinion publique.

Il faut renforcer l'indépendance financière des organisations syndicales vis-à-vis des employeurs comme on l'a fait naguère pour les partis politiques. On peut renforcer le financement public indexé sur les votes aux élections professionnelles qui a commencé à être mis en place en 2015 ou compléter celui-ci en généralisant le chèque syndical mis en œuvre au sein du groupe Axa⁶ : les employeurs sont obligés de mettre une somme à la disposition de chaque salarié que celui-ci ne peut utiliser que pour financer le syndicat de son choix. La seconde option présente l'avantage sur la première de ne pas impliquer de dépenses publiques supplémentaires.

Le fractionnement du syndicalisme atteint par ailleurs en France des proportions inégalées dans tous les pays comparables, et cela bien que leur nombre d'adhérents soit aussi particulièrement faible en comparaison internationale. Si l'on veut pouvoir renforcer la négociation sociale, il est nécessaire d'inciter les syndicats à se regrouper. Le relèvement des seuils pour la validation des accords déjà évoqué est un premier mécanisme qui doit permettre d'aller dans ce sens. Mais il en faudra d'autres. Il faudrait notamment relever à 10% le seuil minimal nécessaire pour qu'un syndicat soit reconnu comme représentatif au niveau des branches professionnelles et au niveau interprofessionnel.

Unifier progressivement les statuts du privé et du public

Même si ces écarts sont souvent surestimés, les différences existantes entre les statuts des salariés du secteur privé et ceux du secteur public contribuent à entretenir les divisions au sein du salariat et à éloigner les couches populaires du secteur privé d'une gauche considérée comme représentative seulement des salariés du secteur public.

Comme c'est désormais le cas chez la plupart de nos voisins, il faudrait unifier progressivement les statuts des salariés du secteur public et du secteur privé en embauchant les nouveaux employés du secteur public selon des contrats de droit commun. Un statut spécifique de fonctionnaire ne serait maintenu que pour les fonctions régaliennes fondamentales : juges, policiers, militaires.

Contrairement à une idée reçue, dans le contexte du renforcement de la négociation sociale prévu par ailleurs ici, cela représenterait en réalité une avancée significative pour les droits des salariés

et pour la négociation sociale dans le secteur public vis-à-vis de la situation actuelle. Sans attendre que la grande majorité des salariés du secteur public aient un statut de droit commun, il faudra doter le secteur public des dispositifs dont bénéficient les salariés du secteur privé et dont ils sont privés pour l'instant : CSE, négociations annuelles obligatoires, conventions collectives...

Des mesures spécifiques strictes associées à de lourdes sanctions devront bien entendu être prévues pour protéger les salariés de l'arbitraire politique dans la gestion de leurs carrières.

Désétatiser, démocratiser et clarifier la gestion de la protection sociale

La protection sociale représente aujourd'hui la majorité des dépenses publiques. La tendance constante depuis plus de cinquante ans a été à une étatisation croissante de sa gestion sous la tutelle de plus en plus serrée de Bercy. Cela a impliqué une gestion de plus en plus technocratique, à la fois tatillonne et peu efficace, des différentes branches de la protection sociale. Il faut inverser cette dynamique et doter la protection sociale d'une gouvernance démocratique particulière distincte de celle de l'État.

Cela implique tout d'abord de mieux isoler ses ressources spécifiques. Elles ne sont plus composées aujourd'hui uniquement de cotisations sociales salariales et patronales et il n'y a pas nécessairement lieu de chercher à revenir sur cette tendance. Mais ces autres rentrées de la protection sociale que les seules cotisations sociales doivent être clairement identifiées et séparées des autres recettes de l'État.

Sous réserve d'une contrainte d'équilibre budgétaire global à moyen terme, à moduler en fonction de la conjoncture économique, les différentes branches de la protection sociale devraient être gérées entièrement, en recettes et en dépenses, par une gouvernance spécifique à construire, basée sur des élections, associant selon les domaines concernés toutes les parties prenantes intéressées et notamment, pour l'assurance maladie, les acteurs de la santé.

L'assurance chômage et l'ensemble de l'assurance retraite, retraite de base et complémentaire, privée et publique, devraient en particulier être gérée paritairement par les partenaires sociaux, y compris bien sûr les employeurs publics. C'est à eux, et à eux seuls, qu'il doit revenir de proposer de faire évoluer les règles régissant ces régimes en cas de besoin.

Conclusion

Le programme de travail présenté dans cette note peut légitimement paraître trop ambitieux. Bien qu'il n'implique en lui-même quasiment aucune dépense publique supplémentaire, ni d'ailleurs quasiment aucune hausse des coûts pour les entreprises, il bouscule en effet beaucoup d'habitudes et d'intérêts et modifierait en profondeur les rapports de force au sein de la société.

Pour cette raison, il se heurtera vraisemblablement à des résistances, notamment du côté des employeurs et de la droite et de l'extrême droite, mais aussi d'une technocratie publique très attachée à une vision étatiste.

Il est malgré cela essentiel d'aller résolument de l'avant dans cette direction. C'est indispensable tout d'abord pour renforcer une cohésion sociale mise à mal au cours des dernières décennies par le creusement des écarts en termes de droits entre les plus précaires et les salariés des PME et les autres.

C'est indispensable également pour défendre une démocratie, de plus en plus menacée, en l'approfondissant, notamment au sein des entreprises, pour démontrer aux couches populaires qu'il ne s'agit pas d'un théâtre d'ombres qui les laisse en réalité de côté.

C'est indispensable, enfin, pour améliorer la compétitivité de l'économie française lourdement handicapée jusqu'ici par l'association insuffisante des forces vives du pays à la marche de cette économie à tous les niveaux.

Il est d'autant plus essentiel pour la gauche d'être ambitieuse dans sa volonté de renforcer les droits des salariés que les lourdes contraintes qui pèsent aujourd'hui sur les finances publiques françaises rendent très difficile d'envisager des mesures transformatrices d'ampleur d'une autre nature que celles qui élargissent les droits et modifient le fonctionnement des institutions.

1. *Statistiques d'évolution de la franchise*, Observatoire de la franchise, 2024.
2. *Les chiffres clés du commerce coopératif et associé*, Fédération du commerce coopératif et associé, 2024.
3. Porté à la tête de la Compagnie générale des eaux en 1996, Jean-Marie Messier la transforme en Vivendi et multiplie les acquisitions dans le domaine de l'*entertainment* et à Hollywood, etc. Une stratégie qui fascine dans un premier temps le public, la presse et la bourse avant que l'entreprise ne connaisse une faillite retentissante en 2002, amenant Jean-Marie Messier devant les tribunaux.
4. Matthieu Bertozzo, « Le décret d'Allarde des 2 et 17 mars 1791 ou la matérialisation des idées libérales de la Révolution française », *Revue générale du droit*, n°19932, 2015.
5. CPME actuelle.
6. Rémi Bourguignon, Mathieu Floquet, Pierre Garaudel et Stéphane Lefrancq, « Le chèque syndical chez Axa : entre mode

de financement et outil de syndicalisation », *Dialogues*, 2015.