

Sandrine Virbel,  
Information et communication (FC)

### **« NEGOCIER LA FLEXIBILITE »**

*L'ouvrage s'intitule « Négocier la flexibilité, pratiques en Europe ».*

*Les auteurs sont une équipe venant de Bernard Brunhes Consultants sous la direction de Danielle Kaisergruber : Denise Annandale-Massa, Alexandre Bilous, Boris Pincot, Monique Tessier-Garcin, Corinne Tixier.*

*Ce livre est édité aux Editions d'Organisation, deuxième tirage de 1997.*

Suite à une première étude sur la flexibilité conduite en 1993 et 1994, l'équipe de Bernard Brunhes Consultants s'est attelée à cette seconde étude en 1996.

Cette enquête emmène le lecteur dans cinq pays européens (Allemagne, Italie, Espagne, Suède, Grande-Bretagne) afin d'analyser comment on négocie et comment on accepte la flexibilité.

L'ouvrage se divise en plusieurs parties. La première partie fait l'état des lieux (négociation en entreprise, rémunération, temps de travail, syndicats). La deuxième partie présente les cinq pays (exposés poussés de la situation et exemples concrets).

Une grande ligne se dessine aujourd'hui pour les négociations d'emploi, de flexibilité et d'organisation du travail. Afin de sauvegarder l'emploi, les entreprises aspirent à un système de rémunération qui serait fonction du marché du travail. Une nouvelle organisation du temps de travail est également demandée pour aller dans le sens d'une plus grande flexibilité.

Tous ces sujets se traitent de plus en plus au niveau de l'entreprise. Elle apparaît comme un lieu décisif pour les relations sociales alors qu'on note, dans certains pays, un désengagement de l'état. D'autre part dans les pays où l'initiative syndicale est forte (Allemagne, Suède, Italie), ce sont les employeurs qui initient les négociations.

La flexibilité étant d'un caractère complexe et présentant des dimensions multiples, il est logique que la négociation se développe sur le terrain.

Les syndicats connaissent, en général, une baisse de leurs effectifs. La France présente d'ailleurs le cas le plus marqué de la crise du syndicalisme.

Les partenaires sociaux acceptent que les accords soient signés par les délégués du personnel si l'entreprise est dépourvue de délégués syndicaux.

Quelle est la situation dans les cinq pays étudiés ?

Economiquement, l'**Allemagne** croyait en sa réunification. La croissance de l'Est stagne et ne représente que 7% de l'activité économique alors que, grâce à sa population, elle devrait représenter 20%. Le taux de chômage atteint les 10 %.

Le système allemand s'est construit pendant une longue période de croissance et a démontré sa capacité à régler les conflits, à assurer la protection et la paix sociale.

Les relations professionnelles reposent sur la séparation de la représentation des salariés. Ils sont représentés par les syndicats dans les branches et par des élus au

conseil d'établissement dans les entreprises. La branche est également le terrain de la négociation et l'entreprise celui de la cogestion.

Le DGB regroupe 16 syndicats et la plupart des salariés syndiqués. Les syndicats de branche s'occupent de la négociation collective.

IG Metall (l'un des plus gros syndicats) a innové en 1995 en annonçant être prêts à renoncer à de hausses de salaires uniquement si le patronat garantissait l'emploi et si l'état allemand s'engageait à ne pas réduire les prestations sociales. La flexibilité est acceptée et négociée en échange de contreparties.

En 1994, un accord dans la chimie a servi de référence dans la négociation de branche.

Le syndicat a accepté un gel des salaires sur trois mois, un gel de prime annuelle, l'embauche de salariés à un niveau de rémunération inférieur aux barèmes conventionnels.

L'entreprise a obtenu la liberté de réduire ou augmenter la durée du travail selon les besoins et sans compensation ou majoration de ces heures supplémentaires. Ceci se fait néanmoins avec l'accord des partenaires sociaux.

**L'Italie**, quant à elle, connaît un développement inégal entre le Nord économiquement fort et le Sud en récession.

29% de la population est déclaré comme travailleur indépendant ; ce type de travail apparaît comme plus flexible et plus adaptable. Il n'y a pas de syndiqués chez les travailleurs indépendants.

L'Italie a introduit depuis une quinzaine d'années les horaires flexibles. On y effectue déjà le travail par équipes multiples avec le travail le samedi et même le dimanche.

En juillet 1993 un accord a été signé par l'état, 3 confédérations syndicales et les organisations d'employeurs.

Il prévoit deux niveaux de négociation.

Le premier est au niveau de la branche professionnelle où on établit les conventions collectives sur le temps de travail, les classifications. Il a une durée de quatre ans.

Les rémunérations sont négociées selon le taux de l'inflation et ont une durée de deux ans.

Le second niveau est la discussion dans l'entreprise. Il produit les conventions d'entreprise qui durent quatre ans et concernent l'organisation et le temps de travail.

Les augmentations sont liées à la croissance de la rentabilité de l'entreprise ou à la productivité du travail, la qualité etc...

La R.S.U. (la représentation syndicale unitaire) représente les salariés qui l'élise.

La R.S.U. consulte régulièrement les salariés ce qui lui permet d'apparaître plus près de la réalité du travail. Elle est reconnue comme apte à négocier avec les entreprises.

En 1995, la société Pirelli décide de passer au cycle continu et donc de faire travailler ses salariés le dimanche. Cette décision est le fruit d'un choix économique qui a pour but de rester compétitif, d'abaisser les coûts de production par une utilisation maximale des investissements. La R.S.U. choisit alors la voie de la négociation et consulte les salariés par référendum. Ses revendications portent sur l'embauche de 60 personnes, une augmentation salariale, une réduction du temps de travail...

Après différentes vicissitudes, des grèves, un nouveau référendum, une rupture de la négociation, un accord est signé.

La R.S.U. va sortir dépassée du conflit car elle a du faire face à une division entre les salariés.

En effet, il s'agissait de choisir entre une vie déstabilisée par l'arrivée du travail le dimanche au profit de l'accès d'autres travailleurs à un emploi.

En Italie, le principal est de ne pas rompre le dialogue social.

La flexibilité est acceptée si des garanties sont offertes aux salariés.

**L'Espagne** a vécu de grands changements jusqu'en 1985 sous forme d'un très important exode rural et de restructurations dans les industries de base.

Nombre d'embauches se font sous forme d'emplois temporaires et la flexibilité est très présente dans le recrutement. Il existe une quinzaine de types de contrats flexibles, en contrat à durée déterminée...

Les syndicats sont très présents au niveau national.

Il existe deux grandes centrales syndicales : U.G.T. et C.C.O.O.

Les syndicats veulent aujourd'hui jouer un rôle dans les négociations sociales. Des rencontres réunissent régulièrement le patronat et les syndicats mais le dialogue reste difficile. La négociation de branche et d'entreprise est largement privilégiée par rapport à la négociation nationale centralisée.

Les négociations portent surtout sur la mobilité fonctionnelle, les contrats de travail, la précarité induite par les emplois temporaires, les rémunérations, les horaires et l'annualisation du temps de travail.

La particularité de l'Espagne réside dans les deux instances pouvant négocier au sein de l'entreprise : essentiellement le comité d'entreprise et les sections syndicales. Par exemple, les négociations à la CAIXA - caisse d'épargne présente dans plusieurs pays et dans 24 provinces- ont eu lieu avec les 24 comités. Les négociations ont aussi été menées avec la C.C.O.O., l'U.G.T. et des syndicats autonomes.

En 1995, un accord a proposé trois nouveaux points très importants.

Le premier point consiste en la création d'une double échelle de salaire : une pour les salariés présents dans l'entreprise avant la signature de l'accord et une autre pour les nouveaux arrivants. Cette dernière prévoyant des salaires plus bas, elle permet la création d'emplois et l'embauche de jeunes salariés.

Le deuxième point concerne la création d'une commission de formation. Le FORCEM (organisation recueillant les sommes versées au titre de la formation continue) est géré par les syndicats et donne son accord sur la possibilité de financer le plan de formation.

Le troisième point concerne les contrats d'apprentissage. En effet, la majorité des nouveaux employés intègrent la société par le biais de ce type de contrat. Cela permet à la CAIXA de réduire ses coûts salariaux et de favoriser la promotion interne.

La CAIXA négocie également pour la mobilité géographique et la modération des hausses salariales.

Deux réformes rendent les négociations plus difficiles dans les relations professionnelles en général. La réforme de 1984 améliore la flexibilité en autorisant le patronat à utiliser plus largement les contrats de travail temporaire. La réforme du marché du travail en 1994 favorise davantage ce type de flexibilité.

L'enjeu est important. Il s'agit d'arriver à une véritable modernisation sociale qui ne pourra se faire qu'avec l'adaptation aux réalités économiques et sociales de l'entreprise et la responsabilité partagée des employeurs.

La **Suède** a connu une très longue période de prospérité avant de subir une crise sévère en 1991/1993. Cette crise a bouleversé la notion de « modèle suédois ». Les prestations sociales ont été diminuées, le chômage a augmenté.

Ce pays est caractérisé par l'état-providence.

Le capitalisme y est accepté s'il produit des richesses partagées entre les différentes catégories et classes sociales. Les écarts de revenus sont assez peu importants.

Depuis 15 ans, le système des relations professionnelles a beaucoup changé. Les négociations salariales ont lieu au niveau des branches professionnelles.

Le taux de syndicalisation est fort : 85%. Les syndicats gèrent les associations pour l'emploi qui constituent la base de l'indemnisation.

Les confédérations syndicales sont catégorisées : LO pour le personnel d'exécution, TCO pour les employés et les petits cadres, SACO pour les personnes diplômées de l'enseignement supérieur. Ces confédérations évoluent car il y a moins d'ouvriers et le nombre de cadres de haut niveau augmente. Contrairement aux deux autres confédérations, SACO est partisane de l'individualisation des salaires.

De nouveaux problèmes focalisent les intérêts : la flexibilité, l'individualisation, le travail à temps partiels, les retraites, la formation...

Les suppressions d'emplois, les changements sont acceptés, tout étant mis en œuvre pour que le demandeur d'emploi retrouve très vite une activité.

La flexibilité est ainsi acceptée si elle peut être négociée. En effet, les syndicats considèrent que l'employeur doit rémunérer les conséquences : travail le samedi, horaires tardifs...

S.E. Banken (groupe bancaire) est passé de 11 500 salariés à 9 600 salariés en deux ans. La baisse d'effectif s'est réalisée par des préretraites financées par la banque et par des départs aidés. 80% des salariés sont syndiqués sous TCO. L'originalité vient de l'organisation du syndicat qui suit celle de la banque. Il n'y a donc pas de décalage.

La banque pratique beaucoup la flexibilité des horaires afin d'offrir à ses clients une plate-forme téléphonique accessible 24 heures/24. Entre les syndicats et les responsables s'est instaurée une négociation permanente.

De nouveaux débats remettent en cause le « modèle suédois ». La réduction du temps de travail semble peu apte à créer des emplois.

La catégorisation des syndiqués évolue vers une unification. En effet, les coopérations entre ouvriers, techniciens et ingénieurs changent l'organisation classique du travail.

La Suède doit faire face à l'arrivée d'un modèle plus individualiste en contradiction avec le « modèle suédois ».

En **Grande-Bretagne**, le parti conservateur est au pouvoir depuis 1979. De nombreux services publics ont été privatisés ou soumis à des obligations de performances.

Le pouvoir des syndicats s'est amoindri à cause de lois modifiant la représentation des salariés dans l'entreprise et un contrôle plus rigide des droits de grève.

Le travail a subi une évolution totale vers la flexibilité pour les rémunérations, le contrat de travail, le temps de travail... ainsi que les relations professionnelles, la protection sociale.

On constate quelques effets positifs comme le faible taux de chômage mais en contrepartie il y a une réelle précarisation de certaines catégories de personnes (jeunes, retraités, chômeurs...).

Les discussions entre les entreprises et les délégués sont centrées sur les dualités formation/flexibilité, rémunération/stabilité de l'emploi.

Le syndicalisme s'est donc fortement affaibli ; le nombre des adhésions au TUC baisse.

Ce serait la conséquence d'un manque d'adaptation des syndicats à l'évolution des entreprises.

Le dialogue social dans l'entreprise dépend de deux types d'accords : accord de reconnaissance du syndicat pour la négociation collective et accord de reconnaissance pour l'exercice du droit d'information. On constate également la disparition de la négociation au niveau de la branche.

Les revendications du TUC s'expriment sur différents points : le droit à la représentation par un syndicat pour chaque salarié, le droit d'information et de consultation des syndicats, de meilleures conditions de travail par le biais de la formation et d'un revenu minimum.

Il apparaît nécessaire que le lien social soit rétabli dans les entreprises et que les salariés soient associés aux progrès de l'entreprise plutôt que d'en être exclus...

La privatisation des transports de passagers a suscité la nécessité de la régulation ; cette privatisation a affaibli les relations professionnelles. La concurrence dans le secteur a entraîné des dégradations dans les conditions de travail. La formation a été sacrifiée au profit de la flexibilité et de la rentabilité. Puis les salaires et les conditions de travail ont pâti de la situation.

Tout au long de la lecture de l'ouvrage, les syndicats semblent s'affaiblir de plus en plus.

Ils intéressent moins les jeunes, il y a moins d'adhérents femmes que d'hommes, le secteur public est plus syndicalisé que le secteur privé, les ressources publiques sont l'essentiel des « revenus » des syndicats.

L'évolution des formes de travail ne renforce pas non plus les syndicats. Ils doivent innover et participer aux grands débats de sociétés afin de trouver leur place dans les relations professionnelles et la société en générale.

« *Négocier la flexibilité* » - bien que la situation ait évolué depuis sa rédaction - permet de situer la position de nos cinq voisins européens par rapport à la crise du syndicalisme, la réalité du marché du travail et des entreprises et les applications de la flexibilité.

Réduction du temps de travail, temps partiel, horaire, crise du syndicalisme se retrouvent aussi chez nous.

La **France** compte beaucoup de syndicats mais peu d'adhérents. Les syndicats vont devoir se réorganiser, s'unir pour négocier avec le patronat et obtenir des contreparties à la flexibilité pour le bien-être des employés et l'évolution économique des entreprises.