IRES
Institut de Recherches Economiques et Sociales

Chronique Internationale

N° 33 - Mars 1995

3 **Pays de l'OCDE**. Le passage de l'école à la vie active
6 **Europe**. La participation directe, avenir ou illusion ?
10 **Pays-Bas**. Réduction de la durée du travail : retour au premier plan des négociations sociales
18 **Allemagne**. Un compromis salarial presque ordinaire
23 **Royaume-Uni**. Privatisations et accroissement des inégalités
26 **Etats-Unis.** Un nouveau système de relations professionnelles en gestation ?

IRES - 16, bd du Mont d'Est - 93192 NOISY-LE-GRAND Cedex
Tél : (1) 48 15 18 90 - Fax : (1) 48 15 19 18

Directeur de la publication Claude ALQUIER– **Directeur de l'IRES** Jacques FREYSSINET– **Responsable de la Chronique Internationale** Adelheid HEGE – **Comité de rédaction** Lucy apROBERTS (Etats-Unis), Maurice BRAUD (Europe sociale), Christian DUFOUR (Belgique, Royaume-Uni), Adelheid HEGE (Allemagne, Italie), Michel HUSSON (Mexique), Florence LEFRESNE (Royaume-Uni), Laurence LIZÉ (Etats-Unis), Véronique PEYRACHE (Etats-Unis), Udo REHFELDT (Allemagne, Italie), Emmanuel REYNAUD (Royaume-Uni), Catherine SAUVIAT (Italie), Catherine VINCENT (Espagne) – **Collaborateurs extérieurs** Antoine BEVORT (Pays-Bas), Marie-Agnès CROSNIER (Russie), Patrick HASSENTEUFEL (Autriche), Marie WIERINK (Pays-Bas), Anna PÉCSI (Hongrie) – **Documentation** Ginette AUFFRAY, Brigitte MAUREL – **Secrétariat technique** Sylviane LEGRAND

© IRES, Noisy-le-Grand 1995
Maquette IRES – Fabrication JCB – Ivry sur Seine
Dépot légal : mars 1995 – Nº ISSN 1145 - 1408
Prix au numéro : 60 F

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustrations, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Pays de l'OCDE
Le passage de l'école à la vie active

Sur ce thème, l'OCDE (centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement) et le National Center on Adult Literacy (Université de Pennsylvanie) ont organisé à Paris, les 2 et 3 février 1995, une table-ronde réunissant des experts de quatorze pays (Allemagne, Australie, Canada, Danemark, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie et Suède). L'objectif était de comparer les caractéristiques et les performances relatives des modes de transition entre la formation initiale et l'emploi, d'identifier la nature des transformations en cours dans les différents pays.

Les exercices de ce genre courent toujours le risque de ne proposer qu'une juxtaposition de monographies nationales, c'est-à-dire un constat d'hétérogénéité. Le problème est donc de repérer d'éventuelles tendances communes à l'ensemble des pays ou d'identifier différents modèles contrastés caractérisant les solutions adoptées dans les différents pays. La question se pose tant à propos des caractéristiques des mécanismes institutionnels qui organisent le passage de la formation initiale à l'emploi qu'à propos de stratégies adoptées dans ce domaine par les principaux acteurs sociaux concernés (1).

Les modèles de transition : une typologie

Félix Rauner propose dans sa contribution (2) de distinguer quatre modèles de référence. Les réalités nationales sont toujours des compromis, plus ou moins composites, mais elles fournissent des illustrations concrètes du jeu de ces logiques alternatives de la transition (3).

Dans le **premier modèle** (*direct transition*), les jeunes passent immédiatement du système scolaire à un emploi dans des unités (entreprises ou administrations) qui organisent des marchés internes du travail ; dans ce cadre, elles assurent l'adaptation au poste de travail et organisent les formations professionnelles complémentaires, au début puis au long de la carrière, en fonction de leurs besoins.

Le Japon en fournit une illustration (4). Au terme de la scolarité obligatoire, 96 % des élèves poursuivent leurs études dans le deuxième cycle de l'enseignement secondaire. Pour ceux qui, au-delà, n'entrent pas dans le supérieur, la transition repose sur des systèmes de contrats, implicites mais stables, passés entre les établissements scolaires et des entreprises. L'admission dans les établissements du deuxième cycle secondaire se fait en fonction des résultats obtenus aux examens d'entrée ; en fonction des candidatures et du niveau d'exigence à l'entrée, une hiérarchie s'établit entre établissements. Les entreprises ventilent chaque année leurs propositions d'embauche entre les établissements scolaires auxquels elles sont liées. Cette ventilation tient compte de la position de l'établissement dans une hiérarchie de niveaux qui est reconnue par tous. A leur tout, les établissements scolaires, et leurs élèves, orientent leurs choix en fonction de la capacité d'attraction exercée par les entreprises (apparaissent-elles aux yeux de ceux-ci comme offrant de « bons » emplois ?). Une entreprise ou un établissement scolaire pourront être d'autant plus exigeants qu'ils ont une image plus forte.

Sur la base des offres recueillies, chaque établissement scolaire sélectionne les candidats qu'il propose ; ces propositions sont, sauf exceptions, acceptées par l'entreprise. Naturellement l'équilibrage

(1) Sous ces aspects, il est intéressant de comparer les résultats de cette table-ronde avec ceux du séminaire organisé par l'IRES en novembre dernier pour comparer les dispositifs d'insertion des jeunes dans six pays européens : Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni, Suède. Cf. l'article de présentation de Florence Lefresne dans *La Lettre de l'IRES*, janvier 1995, et le numéro spécial à paraître de la *Revue de l'IRES*, printemps 1995, qui réunira les contributions présentées lors de ce séminaire.

(2) Félix Rauner, « School-to-Work Transition : the example of Germany ».

(3) Pour simplifier, nous n'examinons ici que les modes d'insertion à l'issue de l'enseignement obligatoire ou secondaire. Les mécanismes sont souvent différents pour les sortants de l'enseignement supérieur.

(4) Takehiko Kariya, « Transition from School to Work and Career Formation of Japanese High School Students ».

entre offres et candidatures exige des itérations ; elles se déroulent pendant l'année scolaire terminale de telle sorte que le passage à l'emploi est immédiat ; on n'observe aucune tendance notable à l'introduction de formes d'alternance entre travail et formation.

Nous sommes donc en présence d'une transition gérée par des réseaux informels durables où la réputation des employeurs et des établissements scolaires joue un rôle déterminant ; dans ce cadre, les performances scolaires des élèves commandent directement leur insertion professionnelle et leur carrière ultérieure.

Dans un **second modèle** (*shifted transition*), le système scolaire assure successivement une formation générale, puis une formation professionnelle initiale entre lesquelles s'opère un processus de sélection-orientation. La formation professionnelle initiale débouche normalement sur un diplôme, c'est-à-dire sur une qualification codifiée et transférable. La responsabilité de l'adaptation des formations à la transformation du contenu des emplois est attribuée au système scolaire ; l'élévation des niveaux de compétence requis se traduit par un allongement de la scolarité initiale à plein temps (qui n'exclut pas des stages en situation de travail). La Suède est un exemple de cette logique (1) avec un système éducatif qui s'est vu accorder la responsabilité globale des jeunes jusqu'à 18 ans, qui a poursuivi une politique d'intégration de la formation générale et d'une formation professionnelle large, qui s'est largement décentralisé pour répondre, au niveau des bassins d'emploi, aux besoins exprimés par les acteurs locaux.

Dans ces deux premiers modèles, la formation initiale joue un rôle déterminant dans l'accès à l'emploi ; dans le premier cas, elle est un signal du « mérite » ou des « aptitudes » des jeunes pour des entreprises qui prendront en charge l'adaptation de ces derniers à leurs besoins ; dans le second cas, le jeune sort de la formation initiale avec une qualification professionnelle transférable, sous réserve qu'elle soit, dans la pratique, reconnue par les entreprises.

Dans les deux modèles suivants, c'est une phase spécifique et relativement longue de transition qui commande les conditions d'insertion dans l'emploi.

Le **troisième modèle** (*regulated overlapping transition*) repose sur l'existence d'un statut spécifique dual qui combine formation professionnelle et travail et qui sépare la période scolaire de l'emploi normal. C'est l'apprentissage de type germanique qui en constitue l'illustration majeure (2). Une première caractéristique spécifique est l'existence d'une phase fortement codifiée et institutionnalisée dont l'entrée et la sortie sont réglées par des mécanismes de marché libre décision des employeurs pour la création de places d'apprentissage et pour les choix de recrutement ; absence d'obligations de l'employeur et de l'apprenti au terme du contrat ; ce dernier pénètre alors dans le marché du travail en concurrence avec les adultes (3). Une seconde caractéristique spécifique est la prise en charge par les entreprises, pour une large part à leurs frais et en leur sein, d'un processus d'acquisition de qualifications qui sont certifiées et transférables. C'est donc au départ un investissement risqué dont la pérennité ne peut s'expliquer que par l'existence d'un fort degré d'accord collectif sur l'intérêt de long terme qui s'attache au bon fonctionnement du système.

Dans le **quatrième modèle** (*deregulated transition*), il n'existe aucun lien, autre que le jeu du marché du travail, entre le système de formation initiale et la gestion de l'emploi par les firmes. Les établissements d'enseignement ont peu d'informations sûres et peu de relations avec les entreprises ; celles-ci sont peu intéressées par les jeunes sans expérience professionnelle et accordent une faible importance aux titres scolaires. Les sortants du système éducatif (rappelons que nous avons ici exclu l'enseignement supérieur) entament un processus de recherche d'emploi au cours duquel alterneront les phases d'emplois précaires, de formations complémentaires courtes, de chômage et d'inactivité. La transition est souvent longue et chaotique mais elle peut être interprétée par certains comme une phase normale d'acquisition d'information et d'accumulation d'expériences avant une insertion durable qui marquera l'entrée dans l'âge adulte. Les pays d'Amérique du Nord fourniraient des exemples significatifs de cette logique (4).

Il serait dangereusement simplificateur de prétendre rattacher en bloc chaque pays à un modèle. Nous sommes toujours en présence de combinaisons et de compromis. Cependant il est intéressant de repé-

(1) Kenneth Abrahamson, Torsten Madsen, « Overview of Policies, Programs and Problems in Sweden ».
(2) Rauner, op. cit.
(3) En pratique, les grandes entreprises embauchent une majorité de leurs ex-apprentis.
(4) James E. Rosenbaum, « Preconditions for Effective School-Work Linkages » ; Patrice de Broucker, « Moving away from the Maze : Transitions from School to Work in Canada ».

rer les formes dominantes, tout comme il est instructif de caractériser la nature des évolutions.

Le Royaume-Uni, par exemple, a au cours de la décennie 1980 brutalement rompu avec le modèle de l'apprentissage pour adhérer à celui de la dérégulation (1). Les pays latins, Espagne, France, Italie (2), étaient, à l'aube des années 1970, dans la logique du second modèle, c'est-à-dire de la responsabilité accordée au système de formation initiale. L'impact de la crise les conduit à osciller entre l'attrait du modèle d'alternance qualifiante et les facilités du modèle de dérégulation. Les dispositifs d'insertion des jeunes qu'ils ont introduits au cours de la période récente traduisent les contradictions entre ces deux logiques.

Les stratégies des acteurs une complexité croissante

Les rapports nationaux et les deux journées de discussion ont mis en évidence la multiplicité des acteurs sociaux intervenant dans le processus de transition école-emploi et la complexité des rapports qui s'établissent entre eux. La transition ne peut en effet s'analyser seulement à l'échelle micro-sociale à partir des comportements des jeunes, des établissements scolaires et des employeurs. Sauf dans l'hypothèse d'une totale dérégulation, la transition est un lieu de production de règles, de création d'institutions à travers un jeu de négociations, de coopérations et de conflits.

L'apprentissage allemand, par exemple, est le produit d'un minutieux partage des responsabilités entre l'Etat fédéral, les Länder, les entreprises et leurs organisations, les syndicats et les *Betriebsräte* (conseils d'établissement). Vieux d'un siècle, le compromis est jugé essentiel par les acteurs concernés de telle sorte qu'ils ont jusqu'ici su négocier les transformations qui permettaient de réduire les tensions qui le mettaient en danger. A l'opposé, au Royaume-Uni, le système d'apprentissage qui reflétait un compromis, séculaire lui aussi, entre les syndicats de métiers et certaines fractions du patronat, s'est effondré au cours des vingt dernières années, en particulier sous l'impact de la politique des gouvernements conservateurs.

La mise en place de nouveaux dispositifs pour l'insertion des jeunes, associée à la montée du chômage, a été l'enjeu de stratégies complexes et fluctuantes.

Dans certains pays et à certaines périodes, la conception des dispositifs, et parfois leur gestion, ont été les résultats de processus tripartites mêlant négociation collective et association des acteurs sociaux à la définition des politiques publiques. L'Espagne, la France, l'Italie en fournissent des illustrations ; les dispositifs d'insertion ont pu apparaître comme des terrains d'expérimentation et comme des domaines nouveaux pour la négociation et la concertation.

En même temps, la nature des dispositifs fait qu'ils soulèvent des questions épineuses pour les acteurs sociaux ; leurs caractéristiques sont en effet inévitablement liées aux débats sur la réduction du coût du travail ou sur la création de nouvelles formes d'emploi plus flexibles ; leur évaluation engendre des controverses quant à l'ampleur respective des effets nets de création d'emplois ou des effets de substitution et d'aubaine. Dès lors, il n'est pas surprenant que ces dispositifs soient à l'origine de conflits.

– Conflits entre les organisations syndicales, ou les jeunes directement concernés, et l'Etat. Nous connaissons en France l'exemple du CIP ; en Espagne, des projets de nouvelles mesures pour les jeunes ont dû être retirés par le gouvernement après la grève générale de décembre 1988.

– Conflits entre ou au sein des organisations syndicales. L'arbitrage entre la volonté d'offrir des occasions d'insertion aux jeunes et la crainte d'une dégradation du statut de l'emploi (et des effets de mise en concurrence) se révèle difficile et conflictuel au sein du mouvement syndical. Les trade unions britanniques ont été pendant des années divisés sur l'attitude à prendre à l'égard du *Youth Training Scheme*. En France et en Espagne, les confédérations ont fait des choix opposés à l'occasion de certaines négociations.

Enfin, la référence à l'« Etat » apparaît en ce domaine singulièrement simplificatrice. A l'échelle nationale, le ministre de l'Education nationale, le ministre du Travail et le ministre du Budget confrontent des logiques différentes ; par exemple, alternance sous statut scolaire ou sous contrat de travail, critères d'efficacité (réinsertion productive) ou d'équité (lutte contre l'exclusion). Le partage des responsabilités entre niveau national, niveau régional et niveau local est souvent compliqué, mouvant et conflictuel. Pour les pays de l'Union Européenne, s'y ajoute la pression exercée

(1) Joan Payne, « Recent Changes in the School-to-Work Transition in England and Wales ».

(2) Jordi Planas, « School-to-Work Transition in Spain » ; Claudine Romani, Patrick Werquin, « Insertion professionnelle et alternance. Dispositifs, évaluation, perspective » ; Lea Battistoni, « The School/Job Transition : the Italian Case ».

par la Commission au moyen de la fixation des conditions d'accès aux fonds sociaux ou structurels.

La montée du chômage des jeunes a provoqué une mise en cause, dans la plupart des pays, des dispositifs selon lesquels se réalisait la transition de l'école à l'emploi. Le recours à la comparaison internationale a joué un rôle important dans ces débats car la spécificité des solutions nationales et l'inégalité des performances ouvraient la voie à la recherche de variables explicatives et à la sélection de « modèles ». Aujourd'hui, chacun reconnaît l'impossibilité d'un transfert international pur et simple de mécanismes qui n'ont d'efficacité que dans le cadre de cohérences nationales spécifiques. L'exercice de comparaison internationale ne perd pas pour autant sa pertinence : il permet d'identifier et d'évaluer les principaux modes d'articulation entre système éducatif et marché du travail et de comprendre à quels compromis sociaux ils correspondent et quels degrés de rigidité ou de plasticité en résultent pour affronter les situations de crise.

Jacques Freyssinet

Sources : Rapports préparés pour le colloque et participation aux travaux.

Europe
La participation directe, avenir ou illusion ?

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin a lancé une recherche sur la participation directe des salariés en Europe et sur ses modes de diffusion. Un colloque organisé les 14 et 15 février 1995 à Dublin a permis à une quarantaine de syndicalistes, d'employeurs et de chercheurs d'entendre et de discuter les premiers éléments de cette recherche.

En filigrane la question du devenir de ce « concept » dans les relations professionnelles est posée, et même la question du devenir des relations professionnelles elles-mêmes si une extension des pratiques de ce type se réalise.

A la recherche d'un objet flou

La première question consiste à savoir de quoi l'on parle. Derrière le terme de « participation directe » on regroupe toute une série de pratiques de management : cercles de qualité, management par la qualité totale, travail en équipe, *lean production*, organisation flexible, etc. Ces pratiques ont en commun de faire appel à la participation du salarié dans l'acte productif sans solliciter l'intermédiaire d'une organisation représentative, syndicale ou élective. Mais en la matière les frontières de la définition sont floues. Dans les pays à tradition de canal unique l'introduction d'instances électives par atelier ou établissement chargées de discuter les conditions de travail peuvent passer pour des éléments de participation directe, ce que ne reconnaîtront pas les pays plus habitués à l'existence de conseils d'entreprises ou d'ateliers. Dans le cas danois, des négociations ont ainsi pu permettre que les experts des conseils nouvellement établis soient dans certains cas très étroitement associés aux travaux visant à améliorer la productivité.

Pour le projet EPOC (European Project on Organisational Change) la définition retenue est la suivante : « Les occasions que le management offre à ses subordonnés en tant qu'individus ou en tant que groupes, – ou les initiatives qu'il soutient – au niveau des

lieux de travail en matière de consultation avec ou sans délégation de responsabilités et d'autorité liées aux tâches productives immédiates, à l'organisation et/ou aux conditions de travail. » (1)

Les pratiques de ce type se sont développées en Europe depuis le début des années 1980. Elles ont pour moteur essentiel les changements technologiques et les pressions compétitives. Elles font souvent référence aux modèles organisationnels japonais. Mais elles ne semblent pas avoir beaucoup de proximités avec lui. Un intervenant japonais fera remarquer à plusieurs reprises que les groupes de travail japonais sont fondés sur un modèle hiérarchique extrêmement fort, où les différences de niveaux entre membres d'un même groupe sont affirmées et cultivées, alors qu'en Europe on privilégie au contraire la polyvalence, la substitution et l'égalité entre les membres d'un groupe de travail.

On ne sait pour le moment combien de salariés sont concernés par les mesures de management de ce type en Europe. Les Allemands font état d'une estimation ne dépassant pas 7 % de la population salariée, les chercheurs du projet EPOC estiment que ce chiffre ne devrait pas être dépassé au niveau européen. Les études réalisées confirment que la littérature consacrée au thème est plus développée que la participation directe elle-même. La Fondation de Dublin envisage donc de réaliser une étude quantitative dans les quinze pays de l'Union européenne pour savoir combien et quels travailleurs sont concernés effectivement par ces pratiques.

Il existe cependant un consensus assez large pour constater que la participation directe est d'autant plus nécessaire que les entreprises sont engagées dans des processus de production reposant sur des incertitudes importantes et sur des changements rapides. Rapportant l'expérience de son entreprise, une responsable du personnel de la firme Nokia (Finlande) insiste sur la perte de pertinence de l'organisation fonctionnelle « en râteau », qui limite la coopération entre les divers pôles de l'organisation. L'entreprise s'est réorganisée sur un modèle matriciel, en distinguant les zones d'activité et les niveaux stratégiques plutôt que les axes fonctionnels. Il s'agit alors de combiner autonomie et intégration des différents secteurs, ce qui suppose de renforcer les négociations entre participants. Un goulet d'étranglement important est constitué par la hiérarchie intermédiaire.

Des pratiques très différenciées

Un grand nombre de pays de l'Union européenne ont mené des politiques actives en matière de participation directe, que ce soit par des actions lourdes et temporaires ou que ce soit par la création d'institutions permanentes chargées de ce dossier. Selon des études menées par la DG XIII de la Commission européenne, la plupart de ces politiques se sont soldées par des échecs relatifs (2). L'intervention dans les entreprises ne se laisse pas mener aussi simplement lorsqu'il s'agit de modifier les relations entre les acteurs de la vie économique. Les résistances à la participation directe tiennent plus à des questions « organisationnelles » qu'à des investissements technologiques.

Derrière des termes identiques, les pays se distinguent par les mises en œuvre. Sommairement on peut distinguer entre deux tendances, qui partagent les pays mais laissent une grande marge de différenciation entre les entreprises à l'intérieur de chacun d'entre eux.

Un modèle tend à faire de la participation directe un élément à caractère quasi technique de la mise en œuvre des technologies modernes. La participation directe est alors conçue comme un moyen indispensable à la rentabilisation d'investissements lourds, qui présentent en outre la caractéristique d'être rapidement évolutifs. Dans cette conception la mise en œuvre des diverses formules de la participation directe est pratiquée comme un substitut pur et simple à la représentation syndicale ou élective lorsqu'elle existe. Elle vise à établir entre management et individus une politique de collaboration productive, fondée sur l'intérêt commun d'une productivité différentielle positive à l'égard des concurrents. La participation directe s'accompagne d'une décentralisation « totale » des modes d'implantation et d'adaptation, tout en suppo-

(1) John Geary et Keith Sisson, « Conceptualising Direct Participation in Organisational Change- The EPOC Project » European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 1994.

(2) Erich Latniak and Peter Löwe, « Public Schemes Promoting the Active Involvement of Employees in Innovation », Commission européenne, direction générale XIII, janvier 1995.
Pour une étude comparative sur l'introduction des cercles de qualité dans l'industrie automobile en France et en Allemagne, voir Ralf Grafenstein, Peter Jansen et Leo Kissler : « Gemanagte Partizipation, Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie », Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1993.

sant un rapport très étroit avec les objectifs du centre donneur d'ordres.

Un autre modèle insiste sur les pré-requis de la participation directe. Dans ce cas on mettra en avant le besoin de disposer de syndicats forts pour pouvoir accélérer la mise en œuvre de la participation directe, et on cherchera à combiner le maintien d'une négociation centralisée, mais modifiée, avec le développement d'une implication plus grande des salariés sur leur lieu de travail. Cela suppose que les organisations syndicales acceptent les conditions de la mise en place des nouvelles techniques de management, et qu'elles soient associées à leur évaluation, sous forme contractuelle ou par un mode plus informel mais réel. Les expériences rapportées à ce sujet manifestent l'ambiguïté de la mise en œuvre de ces techniques : l'implication plus grande des salariés, l'amélioration de leur relation au travail est généralement une revendication syndicale, mais elle n'est pas a priori liée avec la perspective d'une augmentation de la productivité. Un intervenant allemand fera remarquer que le programme « humanisation du travail » lancé à grands frais à la fin des années 70 sous le gouvernement social-démocrate à la demande des syndicats a échoué à mettre en œuvre un certain nombre de mesures que les employeurs veulent aujourd'hui développer.

La différenciation de la mise en pratique s'observe aussi au niveau des salariés. Seul un nombre très restreint de salariés européens semble être directement en contact avec les pratiques de participation directe. Mais on observe en outre qu'au sein même des entreprises concernées la participation directe n'a pas que des effets positifs. Dans nombre de cas elle ne concerne qu'un effectif restreint de travailleurs qui constituent le cœur stratégique de l'entreprise. Elle constitue alors un élément complémentaire de statut social, renforçant les différences déjà existantes entre les salaires ou les qualifications des salariés. Elle pousse aussi à séparer de l'entreprise ce qui ne relève pas directement de la production stratégique, et à créer à côté d'elle une zone de production sans aucune autonomie, soumise à des ordres externes et à des contraintes de prix sévères. Pour les travailleurs qui « bénéficient » de son développement, les effets négatifs ne sont pas négligeables non plus. Qu'ils soient potentiels ou déjà manifestes, augmentation du stress, individualisme et auto-exploitation menacent des groupes de travail ou des individus qui sont appelés à s'impliquer dans un processus qu'ils ne maîtrisent pas fondamentalement.

Modèle d'avenir européen ?

La participation directe est-elle le taylorisme de l'an 2000 ou un gadget de plus dans le rayon des relations humaines ? On pourrait résumer ainsi les questions posées par les différents intervenants à cette conférence, quel que soit leur point de vue.

Pour les directions des (grandes) entreprise présentes autour de la table, il paraît évident que la participation directe a un avenir, mais sans qu'elles puissent dire jusqu'où l'expérience peut se développer. Dans l'ensemble de ses extensions possibles elle ne concerne qu'un nombre limité de salariés. La participation directe peut permettre de développer de nombreuses techniques, mais on mesure mal la capacité des hiérarchies d'entreprise à accepter grand nombre d'entre elles. Elle est volontiers présentée comme une voie de passage obligée dans le nouveau modèle concurrentiel international, mais elle n'apparaît pas sans contradiction. Elle peut être utilisée comme un pur moyen technique, avec recherche d'une rentabilité à court terme alors qu'elle suppose pour être efficace pleinement de jouer une stratégie de long terme à caractère social autant que technique. Tout particulièrement se pose la question de la liaison entre implication du salarié dans l'entreprise et sécurité de l'emploi, et là se pose la question du partage de la responsabilité entre l'entreprise et la société dans son ensemble.

Pour les représentants des gouvernements présents la participation directe apparaît comme un outil potentiellement important de régulation sociale de long terme. L'idée de disposer de moyens de management permettant simultanément d'augmenter la compétitivité du pays, de réduire la conflictualité, et d'assouplir les termes de la négociation ouvre des perspectives alléchantes. La mise en œuvre de moyens financiers visant à la diffusion de cet outil trop attendu se comprend dans cette perspective. Les résultats des expériences déjà réalisées laissent cependant sceptiques sur l'implication possible des Etats. Le cas français et les résultats des mesures législatives contenues dans les lois Auroux concernant les droits d'expression ne manquent pas de créer un certain scepticisme quant au volontarisme d'origine étatique. Il reste que la participation directe peut avoir comme effet de pousser à la décentralisation de nombre de négociations, et à terme de provoquer un véritable éparpillement des situations sociales. Les Etats peuvent avoir pour responsabilité de garantir une norme

sociale minimum, voire de provoquer l'extension de pratiques participatives minimales.

Les représentants de la Commission européenne, financeurs du projet EPOC à travers la Fondation de Dublin seront plus explicites. Pour eux il s'agit de développer un modèle européen de relations professionnelles, privilégiant l'adaptabilité pour assurer la compétitivité européenne. Cette politique passe par la mise en œuvre d'une politique de compétitivité proactive plutôt que par le financement des restructurations de secteurs en retard. Dans cette perspective si le niveau d'emploi est explicitement visé, la sécurité de l'emploi n'est pas un objectif direct. Les « partenaires sociaux » sont appelés à intervenir directement pour négocier les conditions de l'introduction de la participation directe, et pas simplement à commenter ses développements. La flexibilité est un élément essentiel de la productivité, et elle doit être négociée. La recherche sur ce sujet doit servir à développer les « bonnes pratiques ».

Les syndicalistes présents feront état de leurs expériences multiples, en soulignant l'ambiguïté des résultats. Parmi les expériences répertoriées, il faut faire la part entre les innovations durables et ce qui relève de la publicité (du « public boosting »). Tous constatent que la participation directe ne se développe bien que si les représentants syndicaux sont associés à son développement, mais tous constatent aussi que cela suppose une modification des modes de légitimation internes aux syndicats sur le terrain. Avec les employeurs présents ils insistent sur les pré-requis de l'implantation des nouvelles méthodes participatives, et sur la nécessité de disposer d'un mode de légitimation syndicale nouveau lorsque les salariés sont appelés à intervenir plus directement sur leurs conditions de travail. S'appuyant sur une étude menée dans une vingtaine d'entreprises suédoises un représentant du SIF (1) constate qu'il est presque impossible de s'opposer aux nouvelles méthodes introduites, parce que les anciennes sont souvent indéfendables ; pourtant le constat opéré dans les exemples retenus est très nuancé : il y a un manque presque constant de personnel dans les entreprises engagées dans une course à la réduction des coûts, et le court terme est privilégié. Les syndicats sont obligés de laisser leurs membres agir au plus près des situations locales, et doivent engager une relation nouvelle avec eux. Cette nouvelle donne sociale peut expliquer des évolutions syndicales en matière de système représentatif. Ainsi John Edmonds, secrétaire général du syndicat GMB au sein du Tuc en Grande-Bretagne, dont les structures de représentation sont très concernées par ces évolutions, soulignera l'importance de prendre en charge cette question d'un point de vue syndical en la replaçant dans son enjeu véritable, celui du pouvoir dans l'entreprise. Il considère que le temps de la sécurité est dépassé du fait de la globalisation de l'économie et que la sécurité de l'emploi devient une responsabilité collective. Au niveau de l'entreprise cela justifie une exigence syndicale plus grande à l'égard des décisions des managers. « La qualité de la prise de décision est essentielle. Les décisions sont trop importantes pour être laissées aux seuls managers. » Il réclamera une intervention législative pour mettre en œuvre des normes minima de participation.

Pour les chercheurs, la mise en œuvre de la participation directe demande à être sérieusement questionnée. Les enquêtes réalisées montrent que la mise en œuvre de la participation directe suscite une acceptation assez générale de la part des syndicats si elle se déroule dans le cadre du maintien d'une régulation globale. La participation directe est même souvent vue comme une voie vers la syndicalisation, parce que participation directe et représentation ne sont pas nécessairement opposées. Si la participation directe n'est pas une mode éphémère, elle ne saurait être une pure affaire technique ; son développement ne relève pas seulement d'un processus d'apprentissage, parce qu'elle est plus qu'un simple processus individuel, mais suppose une modification de la personnalité des acteurs. Elle concerne une zone d'expérimentation sociale importante parce qu'elle pourrait remettre en cause les modes européens de régulation. S'il apparaît que les pays où la syndicalisation est la plus forte sont aussi ceux qui peuvent le plus facilement passer à ce qui pourrait être un nouveau modèle de régulation, cela ne peut se faire sans remise en question des organisations porteuses de ces systèmes. La question de l'articulation entre niveaux de représentation paraît particulièrement cruciale. La décentralisation de la négociation dont est porteur le développement de la participation directe ne va pas sans mettre en cause les fondements des systèmes de négociation plus centralisés. Mais le maintien d'une capacité de synthèse et

(1) Le SIF est le Syndicat des Employés et des Techniciens. Voir document roneoté de Olle Hammarström « News Forms of Work Organisation, Trade Union Experiences from 20 Companies », 19 pp. ,EMF, 1995.

de cohérence est essentiel. La question du développement des nouveaux modèles participatifs ne peut être abordée sous le seul angle technologique. Il relève d'une négociation sociale, implicite ou explicite, plus globale. Il est donc beaucoup trop tôt pour se prononcer sur les suites qui pourront être données aux expérimentations actuelles. Et certains de rappeler que le taylorisme avait mis près d'un demi-siècle pour se répandre, alors qu'il avait une prétention à la scientificité. Partant d'exemples, un chercheur s'interrogera sur le bilan des changements apportés par la participation directe, faisant remarquer à la fois que se posait la question de savoir qui avait besoin de la participation de qui, et que le bilan était très différent suivant que l'on s'interrogeait sur les gains de productivité ou sur les progrès de la démocratie.

Christian Dufour

Source : Participation de l'auteur et documents de la conférence.

Pays-Bas

Réduction de la durée du travail retour au premier plan des négociations sociales

Les négociations de renouvellement des conventions collectives pour l'année 1995 s'engagent, pour les organisations syndicales notamment mais pas seulement, dans une perspective résolument renouvelée. Les marges de la croissance retrouvée doivent permettre de s'attaquer au problème de l'emploi. Il est clair pour tous que cette croissance sera pauvre en emplois. Une politique offensive en matière de réduction de la durée du travail représente donc pour tous les acteurs un instrument privilégié, les affranchissant dans une certaine mesure de leurs contradictions d'intérêt sur le terrain salarial (1). Le thème de la réduction de la durée du travail resurgit donc, objet de prises de position multilatérales.

Il est intéressant de faire le point sur cette priorité des négociations 1995 :

– en la replaçant dans le panorama plus général de la structure de l'emploi entre temps plein et temps partiel,

– en rappelant l'antériorité de l'expérience des partenaires sociaux néerlandais en matière de réduction de la durée du travail, à partir d'un accord central de 1982.

Le point sur la durée du travail et le temps partiel aux Pays-Bas

Après être restée longtemps élevée, la durée du travail aux Pays-Bas est passée parmi les plus basses d'Europe (2). En effet, de 48 heures comme minimum obligatoire pour le salarié à temps plein, soutien de famille, de l'après-guerre, elle a été réduite à 45 heures hebdomadaires assez tardivement, au début des années 60, et n'a évolué jusqu'aux années 80 que sous la forme d'un accroissement progressif des jours de congés.

Aujourd'hui, la durée du travail hebdomadaire et annuelle moyenne aux Pays-Bas est très nettement ré-

(1) Voir « Pays-Bas : Le programme social du gouvernement "violet" et le malaise de la FNV », *Chronique Internationale*, 31, novembre 1994.

(2) Jelle Visser « New Working Time Arrangements in the Netherlands » in « Current Issues in Labour Relations », Berlin, de Gruyter, 1989, ed. A. Gladstone et al.

duite, par rapport à ces chiffres. Les conventions collectives, tout comme les règlements applicables aux fonctionnaires, fixent en général la durée hebdomadaire du travail à 38 heures depuis 1985, avec des exceptions en nombre très limité de grandes entreprises ayant récemment ramené cette durée hebdomadaire à 36 heures. La durée annuelle moyenne réelle (décomptée des congés) des travailleurs **à temps complet** aux Pays-Bas est de 1 741 heures en 1990, la durée hebdomadaire de 39.4 heures, et le nombre d'heures de congés annuels et de réduction de la durée du travail (accord de 1982) de 255 heures (1).

Mais pour autant, il est difficile de s'arrêter à ce premier constat, tant aux Pays-Bas l'importance du temps partiel relativise l'effet standardisant de l'emploi à temps complet. Cette situation est le résultat d'une évolution brutale et rapide (2), et on peut même parler d'une redistribution de l'emploi, sur les vingt dernières années. En 1960, 5 % de la population travaillaient moins que la durée normale dans les différents secteurs, en 1975, ils sont 15 %, et en 1983, 24 %. Enfin, en 1990, 32 % des emplois sont à temps partiel, c'est à dire pratiqués dans des horaires inférieurs à 34 heures par semaine (3).

A ceux-ci, il faut encore ajouter les emplois temporaires ou flexibles (équivalents à nos « précaires ») décomptés indépendamment des temps partiels suscités, et qui représentent environ 10 % du volume total de l'emploi (3/5 d'emplois flexibles, saisonniers, intérimaires, jobs de vacances, travail sur appel et travail à domicile, et 2/5 de contrats à durée déterminée).

Enfin, le Centraal Plan Bureau (4) a calculé qu'entre 1987 et 1992, les emplois ont crû au rythme de 2,1 % surtout au bénéfice des femmes, nouvelles entrantes sur le marché du travail, tandis que le volume de travail exprimé en années pleines ne croissait que de 1,7 %.

On remarque bien sûr des différences notables entre hommes et femmes, et entre secteurs d'activité (5). En 1992, 2,5 millions de femmes sont salariées pour 1,7 million d'années de travail. En 1989, 75,6 % des femmes mariées qui travaillent sont salariées à temps partiel, et elles sont plus nombreuses à occuper un emploi à petit temps partiel (jusqu'au mi-temps) qu'un emploi à grand temps partiel (entre le mi-temps et la semaine à 4 jours). La fréquence du travail à temps partiel croît régulièrement avec l'âge.

Le temps partiel masculin est concentré sur les tranches d'âge très jeunes et plutôt âgées, représentant chez les jeunes une stratégie de combinaison de la recherche d'un revenu d'appoint et de la poursuite d'études, ou de formes d'emploi d'insertion liées au traitement social du chômage, et chez les plus vieux à des formes d'emploi allégées conduisant au retrait du marché du travail.

Le temps partiel est aussi très inégalement développé selon les différents secteurs. Pour être succincte, contentons-nous d'indiquer qu'il ne représente que 14,8 % des emplois salariés de l'industrie, mais 38,4 % de ceux des services, et même 54,3 % des emplois dans les services autres que services marchands et administration en 1989 (secteur sanitaire et social notamment).

Si l'on retient que le secteur des services (services marchands, services non marchands confondus) pèse plus de 70 % du nombre des emplois (61 % des hommes y sont occupés, et 86 % ,des femmes), on mesure mieux l'importance structurante sur les organisations du travail comme sur les représentations du travail des formes d'emploi autres qu'à temps complet.

Les emplois à temps partiel, certes plus représentés parmi les emplois peu qualifiés, sont cependant aussi pratiqués dans des emplois bien qualifiés . Ainsi, en 1991 (6), 38 % des femmes cadres dans l'administration travaillaient moins de 35 heures par semaine, contre 9 % des hommes. Parmi les enseignants, 74 % des femmes étaient employées moins de 35 heures par semaine et 50 % des hommes. Parmi le personnel médical et dentaire, 63 % des femmes sont à temps partiel et 21 % des hommes. Dans les emplois de direction et d'encadrement supérieur, on trouve 23 % de femmes à temps partiel et seulement 5 % des hommes (7).

Dans les professions à dominante féminine (8), le temps partiel féminin est important, mais également

(1) Centraal Bureau voor Statistiek, Statistisch Jaarboek 1993.
(2) Cf. Janneke Plantenga « Le phénomène du travail à temps partiel : faits, toile de fonds et conséquences » in Les femmes d'Europe sur le marché du travail, Robert Plasman (ed.), L'Harmattan, Collection Logiques sociales.
(3) Enquête Beroepsbevolking, Arbeidsmarkt Rapportage 1991.
(4) Werken en leren in Nederland, 1993, Centraal Bureau voor de Statistiek.
(5) Janneke Plantenga op. cit.
(6) Sociale Atlas van de vrouw, deel 2, SCP 1993.
(7) J. Plantenga, op. cit.
(8) Sociale Atlas van de vrouw, op. cit.

le temps partiel masculin. Dans les professions à dominante masculine, les femmes exercent à temps partiel mais dans une moindre mesure que dans les secteurs à dominante féminine, tandis que les hommes à temps partiel n'y représentent pas plus de 10 %.

Tout au long de cette description, se construit une image des pratiques de temps de travail composites, pluriformes, assez éloignées du modèle fordien de l'emploi à temps complet. Il est évident que ces pratiques se sont aussi appuyées sur la montée en régime du secteur des services, commerciaux comme non marchands, gros employeurs de main-d'œuvre féminine. Les impératifs de flexibilité y ont guidé l'adaptation de l'organisation, plus facilement que dans l'industrie.

Le tournant de l'accord central de 1982

Le thème de la réduction de la durée du travail évoque en France le souvenir du débat d'idées sur les 35 heures et de l'aspiration au temps de vivre qui l'accompagnait, traduit par l'ordonnance sur les 39 heures. La même aspiration s'est faite sentir aux Pays-Bas, à peu près dans le même calendrier, mais y a trouvé une instrumentalisation concrète dans un accord historique entre partenaires sociaux, en 1982, dans un contexte économique très détérioré.

Les deux chocs pétroliers ont en effet profondément affecté l'économie néerlandaise, et touché notamment les revenus tirés du commerce international. D'autre part, les généreuses garanties de protection sociale mises au point ultimement dans la décennie 70 faisaient opérer des transferts sociaux très lourds pour les finances publiques. Déficit public frisant les 10 % du PNB, chômage dépassant les 12 % de la population active, la situation était en 1982 très difficile pour le premier gouvernement Lubbers de centre droit. Dans le même temps, de nouveaux entrants affluaient sur le marché du travail à un rythme jamais vu. Se conjuguaient les effets du boom démographique de l'après-guerre, et l'évolution de la société faisant sortir les femmes du foyer.

Un débat incontournable

Jelle Visser explique dans l'article cité plus haut combien pour les trois acteurs sociaux la définition d'un programme de réduction de la durée du travail était incontournable. D'une part, au tournant des années 70/80, les gouvernements successifs tournent le dos aux politiques macro-économiques suivies jusqu'alors pour rechercher prioritairement une nouvelle orthodoxie budgétaire, impliquant la maîtrise des déficits publics, le ralentissement du recours aux dispositifs de protection sociale, et la restauration de la profitabilité des entreprises. Dans un tel cadre, aucune politique de relance n'était envisageable pour lutter contre le chômage grandissant, et n'aurait été d'ailleurs de taille à résorber l'écart entre les emplois disponibles et l'afflux de main-d'œuvre. Il n'était plus pensable de revenir à des politiques de découragement de l'activité féminine croissante, dans la mesure où une proportion déjà trop grande de la population vivait de transferts. Une répartition nouvelle du volume de travail apparaissait bien comme une des seules issues.

D'autre part, pour les organisations syndicales, après quelques années de succès sur le front des salaires pendant les dernières années de croissance, il est clair que la prévention des licenciements collectifs devient la première préoccupation, et dès 1978, le grand syndicat NVV de l'Industrie réclame les 35 heures. Un décrochage par rapport aux revendications strictement salariales se produit quand le gouvernement décide unilatéralement, devant la poursuite d'accords d'indexation, de découpler totalement ou partiellement l'évolution du pouvoir d'achat des allocations, contraignant ainsi les syndicats à arbitrer entre le soutien des intérêts de leurs mandants immédiats, les salariés, et la solidarité avec les allocataires. Ceci facilite l'évolution vers le soutien de l'échange entre réduction de la durée du travail programmée sur quelques années et abandon de la marge d'évolution des salaires liée à l'indexation sur le coût de la vie.

Enfin, côté employeurs, les fédérations étaient très prudentes sans être opposées à toute idée de réduction de la durée du travail. Pour elles, l'objectif essentiel était bien de s'orienter vers un processus d'adaptation des négociations et de flexibilisation des conditions d'emploi répondant aux particularités de branches, sinon d'entreprises, et d'éviter toute généralisation conventionnelle contraignante. Mais ce sera l'attitude ferme des pouvoirs publics, menaçant de prendre par voie réglementaire des mesures de réduction de la durée du travail qui leur feront adopter une attitude plus conciliante.

C'est ainsi qu'un accord sera signé en novembre 1982 à la Fondation du travail, qui marquera un tournant (1) : priorité à la décentralisation des négociations, abandon de la part du gouvernement d'une attitude interventionniste en matière salariale, et engagement à définir une politique économique et sociale pluriannuelle. Concrètement, les partenaires so-

ciaux s'entendent sur le principe de négociations décentralisées de réduction de la durée du travail en échange d'un abandon de l'indexation des salaires sur l'évolution du coût de la vie pendant deux ans et demi, et sur les grandes lignes d'un plan de création d'emplois nouveaux pour les jeunes.

Une intense activité conventionnelle s'ensuivit, qui aboutit un an plus tard à la couverture de la majorité des salariés par des accords prévoyant une réduction de la durée du travail. Les deux tiers des 481 conventions collectives couvrant 85 % des 2,3 millions salariés du privé ont été renégociés, et 71 accords sur les 92 plus importants (70 % des salariés du privé). Ces derniers ont prévu une réduction de temps de travail allant de 0,7 à 2,7 % en 1983, avec 0,7 à 5 % de plus en 1984, selon les cas. En 1985, le mouvement se ralentit, quelques grandes entreprises réduisant la durée hebdomadaire du travail à 36 heures. Dans la fonction publique, on mit en place également des journées de réduction de la durée du travail, mais dans le cadre d'un horaire hebdomadaire de 38 heures.

Dans la quasi totalité des cas, l'horaire hebdomadaire est resté fixé à 40 heures, et la journée à 8 heures. Le temps excédentaire par rapport à la nouvelle norme conventionnelle est pris sous forme de journées de congés isolées ou groupées. En 1990, on constate que les salariés disposent de 6 à 10 jours de congés de réduction de la durée du travail par an (1), avec d'assez grandes différences selon les secteurs : 88 heures annuelles de congés de réduction de la durée du travail pour les emplois de la fonction publique, 90 heures pour le secteur parapublic, et 57 heures pour les entreprises privées. Si l'on s'intéresse à la répartition de ces heures par taille d'entreprise, on constate sans étonnement que les salariés occupés dans les plus petites entreprises sont les plus mal couverts puisque en 1990, 100 % du personnel du secteur public sont couverts, et 85,8 % de l'ensemble du personnel du privé, mais seulement 67,3 % des salariés des entreprises de 1 à 9 salariés.

Peu d'emplois créés, mais des habitudes qui se prennent

Quel a été le résultat de cette politique ? L'article de Jelle Visser précité évoque une enquête du ministère des Affaires sociales qui dresse en 1985 un bilan très mitigé. Plus l'entreprise est petite, moins elle a fait d'embauche compensatoire. Parmi les entreprises de plus de 100 salariés, 48 % n'ont pas embauché, ainsi que 74 % parmi les entreprises de 10 à 99 salariés, et 83 % des entreprises de moins de 10 salariés. En revanche, dans un certain nombre de cas, les entreprises ont évité de procéder à des licenciements du fait de ces mesures. Au total 20 à 25 000 emplois additionnels auraient été créés dans le privé, et 45 000 dans le public. Ces chiffres sont modestes en regard de la progression du nombre des emplois à temps partiel sur la même période (+ 40 000 par an). Ceux-ci ont compensé souvent, d'après J. Visser, les sorties de salariés partis en préretraite. On peut estimer aussi que la réduction de la durée du travail de cette période a contribué à rétablir une partie de la productivité mise à mal par le niveau de sous-utilisation des équipements (80 % de taux d'utilisation des équipements en 1982, et encore moins en 1983).

Sur la même période, la part des salaires dans le revenu national chute de 90,5 % en 1980 à 83,5 % en 1985, les salaires réels baissent en cumulé de 5,5 % entre 1982 et 1985, et l'indexation sur le coût de la vie disparaît. La réduction de la durée du travail intervenue entre 1982 et 1985 s'avère n'avoir eu aucune influence inflationniste.

Aujourd'hui, regain d'intérêt pour la réduction du temps de travail et la semaine de quatre jours

Aujourd'hui encore, évolution de la société et contraintes économiques et sociales conjuguent leurs effets pour faire repasser la durée du travail au premier plan des négociations sociales aux Pays-Bas.

Malgré le taux important de travail à temps partiel, il reste aux Pays-Bas encore d'importantes marges de manœuvre en la matière. Ainsi, une enquête qualitative (2) sur le marché du travail établissait en 1991 qu'à structure de famille inchangée et pour un même taux de salaire, les trois quarts des hommes sont satisfaits de la durée de leur travail, 10 % veulent travailler plus et 15 % moins. De leur côté, deux tiers des femmes seulement sont satisfaites : 11 % veulent travailler plus, et 21 % moins. Chez les hommes comme chez les femmes, les souhaits les plus nombreux con-

(9) Arbeidsverhoudingen in Nederland, de Albeda et Dercksen, Samson 1989.
(1) Statistisch Jaarboek 1993, chapitre Arbeid.
(2) OSA aanbod enquête, 1991 in Arbeidsmarkt rapportage 1991.

cernent une diminution d'un horaire de 36 à 40 heures vers un horaire de 31 à 35 heures. En clair, les personnes travaillant à temps complet voudraient bien ne travailler que 4 jours par semaine : 10 % des hommes à temps complet et 20 % des femmes. Le solde de tout cela était apprécié en 1991 à 100 000 emplois nouveaux.

Pour la FNV, réagir à une croissance sans emploi

La FNV réfléchit depuis longtemps sur ces tendances. Elle fait l'analyse que les opinions de sa base sont très hétérogènes en la matière. D'une part les adhérents traditionnels, travailleurs qualifiés, seul salaire du ménage, sont réticents à l'idée d'une réduction plus large du temps de travail. D'autre part, les familles à deux revenus sont de plus en plus nombreuses, et les femmes représentent un vivier de recrutement important. Ce nouveau public est quant à lui beaucoup plus demandeur d'un temps de travail moins important, et l'idée d'un partage plus équitable des responsabilités familiales et ménagères y est plus présente. Une véritable campagne est cependant engagée et tous les syndicats lancent depuis l'été 1994 réflexions, enquêtes auprès de leurs membres, articles mettant en valeur telle ou telle expérience d'entreprise ou individuelle, sur le thème de la réduction du temps de travail, du partage de poste, de la semaine de quatre jours, en lien avec la définition d'objectifs prioritaires de négociation pour 1995. Les différents syndicats veulent donc s'appuyer sur un soutien aussi manifeste que possible de la part de leurs adhérents pour reprendre l'offensive en matière de réduction de la durée du travail.

Pourquoi une telle campagne ? La FNV ne voit pas dans les nouvelles perspectives de croissance, et dans les projets des entreprises qui ont le mieux restauré leur rentabilité, comme le secteur bancaire par exemple, une issue au chômage persistant. Au contraire, elle se montre très soucieuse du fait qu'il s'agira d'une croissance sans emplois, compte tenu de la progression de l'automatisation dans certains secteurs très exposés comme le secteur bancaire, et de la poursuite des politiques d'efficience et de la course à la compétitivité des entreprises impliquant rationalisations et réorganisations.

A la croissance prévue pour 1994, et aux progrès de productivité qui l'accompagnent, la FNV oppose des revendications nouvelles quant à l'utilisation des marges qui en découlent, dans le cadre d'une politique dite « Du travail sur mesure », prolongement des négociations centrales de l'automne 1993. Le coordinateur des négociations conventionnelles proposait ainsi en octobre 1994 le calcul suivant : les marges de négociation tirées des prévisions macro-économiques du CPB et de l'évolution de la productivité s'élèvent à 3,5 % alors que l'inflation est de 2,25 %. Il reste donc 1,25 % de la masse salariale à réserver pour le financement de mesures pour l'emploi, qu'il s'agisse de création de postes de travail, ou qu'il s'agisse d'amortir les pertes de salaires liées à la réduction de la durée du travail. A l'intérieur de cette enveloppe, une répartition plus favorable à l'emploi et moins favorable aux augmentations de salaire peut être choisie.

La FNV attend de cette politique un enchaînement vertueux. La répartition du travail disponible sur un plus grand nombre d'individus devrait permettre de diminuer le recours fait aux allocations de garantie ou de complément de revenus, très largement distribuées, de contribuer ainsi à la compression des dépenses publiques, et donc à un possible allégement des charges, lui-même favorable à la compétitivité et à la création de l'emploi. En outre, elle espère tirer de l'augmentation du nombre de salariés qui en découle un renforcement de ses effectifs syndicaux, propre à renforcer son influence et sa puissance dans les négociations.

Dans l'accord central de novembre 1993, « Un nouveau cours pour la négociation », les organisations patronales et syndicales (1) s'étaient engagées à développer les possibilités de différenciations des horaires de travail, et surtout dans les secteurs et les fonctions où le temps partiel n'est pas habituel ou seulement pratiqué à petite échelle. Qu'en est-il du côté des organisations patronales ?

Pour les organisations patronales, une monnaie d'échange

Elles sont évidemment très sollicitées par ce débat, de même que très attachées à la poursuite de la modération salariale qu'elles ont pu imposer à la faveur de la récession depuis plusieurs années. Sur la question du temps de travail, fin 1994, la presse (2)

(1) *FNV Magazine*, Industriebond, 17/11/94.
(2) *NRC Week editie*, 8/11/94.

faisait état d'une évolution sensible dans le secteur de l'Industrie.

L'Algemene Werkgevers Vereniging, association regroupant 1 700 entreprises de 40 branches professionnelles industrielles et exerçant une influence déterminante dans la principale confédération patronale établissait dans une note confidentielle qu'il était temps de s'intéresser au développement du temps partiel, et qu'il ne fallait pas refaire l'erreur de l'expérience des 38 h (soit l'expérience des années 82/85) en prétendant tout régler sur la table de négociation. Pourquoi cette faveur nouvelle du temps partiel, et donc de la réduction de la durée standard du travail ? D'une part, il faut tout faire pour flexibiliser les temps de fonctionnement de l'entreprise. D'autre part, ceci peut être une bonne monnaie d'échange pour un engagement à la modération salariale, et ceci va à la rencontre des objectifs prioritaires de la FNV. Troisièmement, la rénovation de la loi sur le temps de travail va donner beaucoup d'espace d'organisation aux entreprises.

Pour les pouvoirs publics, un levier agissant sur le taux d'activité

Quelle est l'attitude du gouvernement sur cet enjeu économique et social ? Le ministère des Affaires sociales et de l'Emploi est très attentif aux discussions sur le temps de travail et les formes d'emploi. Sur le principe, Ad Melkert (ministre des Affaires sociales et de l'Emploi) tente de faire avancer l'idée qu'au-delà des aspirations à l'élévation du pouvoir d'achat, l'idée que le temps libre est aussi une forme de prospérité, et que de ce point de vue, la performance économique hollandaise, rapportée aux heures travaillées, est tout à fait honorable. Il tente ainsi de faire échec aux critiques adressées à l'impératif de modération salariale affirmé par le gouvernement, et relayé tant bien que mal par les organisations syndicales (1). Au plan macro-économique, la diffusion d'un maximum d'emplois fût-ce au prix d'un moindre nombre d'heures, est très favorable à la diminution du volume de personnes vivant de transferts sociaux, et de ce fait, très curative pour les finances publiques et la compétitivité nationale. Plus concrètement, en novembre dernier, des représentants des pouvoirs publics ont participé à une réunion de discussion à la Fondation du Travail. Le ministère des Affaires sociales et de l'Emploi s'est déclaré décidé à introduire les modifications légales et réglementaires nécessaires pour établir une parité totale de traitement entre salariés à temps partiel et à temps complet.

Par ailleurs, certains des projets ministériels constituent autant de signaux d'encouragement à la négociation, du fait des possibilités de flexibilité qu'ils permettent. Ainsi, le gouvernement a engagé une procédure de modification de la loi sur les commerces. Celle-ci restreint encore le nombre d'heures d'ouverture des commerces. L'amplitude de fonctionnement est encadrée, ce qui de fait conduit à baisser le rideau dès 18 heures, sauf soirée nocturne hebdomadaire dans les centres urbains, et l'ouverture est encore interdite le dimanche et une partie du samedi après-midi. La proposition devant incessamment être discutée à la Deuxième Chambre prévoit la liberté des horaires entre 6 heures et minuit en semaine, et vraisemblablement un maintien de l'interdiction de fonctionnement le dimanche matin jusqu'à 13 heures. D'autre part, la loi ancienne sur les Temps de travail, datant de 1919, fixant des maxima très éloignés d'ailleurs des pratiques conventionnelles, et des modalités de dérogation à différentes formes d'organisation du travail va être revue. Les modifications simplifieront les règles et les assoupliront dans le sens de la flexibilité des organisations de travail, avec comme contrepartie, l'obligation pour les employeurs de tenir compte des contraintes de vie personnelle des salariés dans la fixation des plannings de travail.

L'état des discussions dans les branches

Au-delà de cette discussion en termes généraux, sur le plan conventionnel, les choses avancent. Ce qui est frappant, c'est le caractère pratique des débats, l'absence de débat doctrinal, et le lien entre les mesures de réduction du temps de travail envisagées et la mise en œuvre de réorganisations des modalités de fonctionnement des entreprises. La réduction du temps de travail est discutée sous ses facettes organisationnelles, avec arguments de terrain et chiffrage des différentes alternatives.

(1) Voir « Pays-Bas : Le programme social du gouvernement "violet" et le malaise de la FNV », *Chronique Internationale*, 31, novembre 1994.

L'accord passé l'été dernier aux **Chemins de Fer néerlandais**, répondait plus simplement à un objectif de sauvetage d'emplois. Un travail sur quatre jours avec réduction du salaire à 92 % a été proposé aux contrôleurs et mécaniciens ; ceci a permis de sauver 126 emplois des mêmes catégories. La surprise est venue du fait qu'un nombre plus important de candidatures a été enregistré, démontrant encore, si besoin était, le potentiel de demande latente de réduction du temps de travail ou de réorganisation de la semaine de travail.

Dans le secteur du commerce, et plus particulièrement dans un groupe de grands magasins et de magasins à bon marché (groupe KBB), un accord récent a réduit la durée du travail – qui était déjà depuis 1994 passée de 36 à 35 heures – à 32 heures sur quatre jours, moyennant nouvelles possibilités de flexibilité, c'est à dire de renforcement des effectifs lors de périodes de pointe sur une deuxième soirée nocturne ou sur un cinquième jour de travail hebdomadaire.

Dans le secteur bancaire (1), la réduction du travail à 32 heures sur 4 jours est un des enjeux centraux pour 1995. En effet, les organisations syndicales y voient la seule solution possible pour limiter les effets des suppressions d'emploi prévues du fait de la poursuite de l'automatisation des opérations bancaires. Elles ont fait début 1994 une offre, « telle que les employeurs n'auraient pas osé en rêver » selon le chroniqueur de NRC. Elles ont proposé de renoncer à toute augmentation de salaire d'ici le 1/4/98, et d'instaurer de nouvelles plages de fonctionnement des agences en soirée et le samedi, en échange d'une instauration généralisée de la semaine de 32 heures en 4 jours. Avec ce nouveau rythme, de nouveaux emplois pourraient être créés sur les postes de travail existants, assortis de nouvelles règles d'organisation du travail, contrairement à un système réservant la réduction du temps de travail aux volontaires qui risque d'aboutir à leur mise au placard, en termes de carrière.

L'organisation patronale du secteur, de son côté, ne s'oppose pas sur le principe à une telle réduction de la durée du travail, mais n'accepte pas son caractère généralisé. En effet, selon elle, cette mesure n'a de réel intérêt que pour les emplois les moins qualifiés, administratifs ou de guichet (20 % des effectifs). Elle ne concerne que les plus grandes banques, et non pas les établissements petits ou moyens, traitant majoritairement une clientèle d'affaires ou d'entreprises, pour lesquelles les nouvelles possibilités de flexibilité sont de peu d'intérêt. En outre, la semaine de quatre jours serait carrément contreproductive pour les emplois d'encadrement ou commerciaux, alors que l'offre de main-d'œuvre est aujourd'hui limitée. Pour le personnel intermédiaire (70 % du total) l'organisation patronale soutient la possibilité d'un choix entre augmentation de salaire ou réduction de la durée du travail. Elle défend l'idée d'une convention cadre, susceptible d'adaptation établissement par établissement. Après s'être interrompues au printemps 1994, les discussions reprennent, alors que les suppressions d'emploi annoncées dans une branche qui occupe 106 000 personnes sont chiffrées au bas mot à 18 000 dans les prochaines années.

Dans le secteur des Transports (2) très composite (3) la FNV, après sondage à la mi-94, a dressé une plate-forme de négociation en 7 points principaux. Le partage du travail en est le point central, la semaine de 4 jours, et la mise en place d'équipes, les instruments privilégiés, les mieux appropriés, selon le syndicat, au contrôle des créations d'emploi. La formule mise en avant par le syndicat, pour coller aux spécificités d'exercice des métiers, et notamment des métiers non sédentaires est celle de 4 jours de 9 heures de travail. Dans le cas particulier des transports routiers de longue distance ou internationaux, il faut imaginer des solutions adaptées. Pourquoi pas, une alternance de deux semaines de travail, une semaine de repos ? Le syndicat est même prêt, là où une avancée sur le terrain de la réduction de la durée du travail est possible, à laisser tomber les revendications d'amélioration salariale, et même une partie des augmentations destinées à compenser la hausse des prix, pour financer les réductions d'horaire. La planification progressive de jours libres supplémentaires peut être un bon instrument d'introduction de ces réductions. On voit là qu'il s'agira d'une méthode qui rappelle celle des « jours de réduction de durée du travail » des années 1982 à 1985, jours de congés auxquels les gens sont très attachés, leur permettant de nombreux week-ends de trois jours.

(1) « La semaine de 4 jours, l'offensive du désespoir dans les banques ? », *NRC Weekeditie* 17/1/95.

(2) *FNV Magazine*, Vervoersbond, 6/10/94.

(3) Regroupant tous les modes de transports, routiers, ferroviaires, aériens, l'entreposage, les ambulanciers, le secteur portuaire, les transports de voyageurs.

Une préférence collective pour le partage du travail ?

On ne peut qu'être sensible au bouillonnement d'idées qui agite les milieux économiques et sociaux aux Pays-Bas sur la question du temps de travail, de sa réduction, de la flexibilité, et enfin du nouvel objectif, la semaine de quatre jours. Mais on ne serait pas complet si on s'arrêtait dans l'analyse aux seuls aspects de relations professionnelles. Deux pistes de réflexion complémentaires, à caractère plus sociétal, pourraient être explorées.

Dans quelle mesure la proportion faible de ménages vivant au seuil de pauvreté et en dessous joue-t-elle sur l'acceptabilité, voire sur la demande de réduction du temps de travail ? Un graphique illustrant un travail d'Eurostat (1) sur cette question fait ainsi apparaître qu'en 1988, près de 15 % de ménages français ont un niveau de dépenses en dessous de la moitié du niveau des dépenses moyennes. Cette proportion est moitié moindre pour les Pays-Bas. Si l'on garde présent à l'esprit que ce sont d'abord les emplois les moins qualifiés, et les moins payés, qui sont en première ligne pour les emplois précaires, à temps partiel, ou susceptibles de réduction, on peut sans doute mieux comprendre les possibilités et les réticences respectives.

Pour expliquer le succès du développement du temps partiel en Hollande en comparaison de sa lenteur en France, il faudrait développer des études sur les salaires et leur répartition, les budgets familiaux. En s'intéressant aux différentes classes de revenus et non pas aux moyennes, à leur composition entre revenus d'activité et revenus de transfert, peut-être arriverait-on au constat paradoxal que les revenus de transfert, critiqués par l'OCDE pour l'élément de rigidité qu'ils introduisent dans le système, participent aussi de sa plasticité dans la mesure où la sécurité qu'ils introduisent facilite les adaptations concertées de l'organisation du travail productif.

D'autre part, il est intéressant aussi de comprendre qu'aux Pays-Bas, les femmes et tout particulièrement les femmes mariées ne se sont engagées massivement sur le marché du travail qu'à partir des années 70, et à temps partiel. Des facteurs multiples éclairent ce retard, dont l'un des principaux concerne les conceptions relatives à l'éducation du petit enfant. Les formes collectives de garde à temps complet du petit enfant sont mises en place avec une prudence, voire une réticence certaine aux Pays-Bas. L'enfant est vu comme ayant besoin d'une sécurité majoritairement créée par le milieu familial. Ceci explique aussi le sous-développement des équipements de garde de la petite enfance. La journée scolaire s'arrête à 15 heures ou 15 heures 30, et ne laisse pas beaucoup de choix aux familles. Le choix pour le temps partiel fait par un grand nombre de mères peut-il dans ces conditions être qualifié de « volontaire » (2) ?

Ces conceptions concourent à expliquer que les revendications féministes relatives au travail ont également pris la forme de contestation du partage inéquitable du travail « non rémunéré », entre les membres du couple. Dans un tel cadre sociétal, la montée en puissance des ménages à deux salaires permet la montée dans le même moment de l'aspiration à la réduction des sujétions de l'emploi à temps complet. D'où certainement le succès dans certains ménages, bien qualifiés, de l'idée, et parfois de la mise en pratique, de la semaine de quatre jours pour les deux membres du couple.

Ainsi, les mois qui viennent devraient faire figure de test pour la semaine de quatre jours, et les possibilités concrètes de partage des emplois aux Pays-Bas. S'ajoutant aux discussions conventionnelles en Allemagne, les négociations de printemps en Hollande vont alimenter encore les réflexions sur l'emploi et la répartition du travail. Il semble que le débat doive s'ouvrir au prochain congrès de la Confédération Européenne des Syndicats, et qu'une place sera faite aux syndicats néerlandais pour exposer leurs conceptions. Affaire à suivre.

Marie Wierink

Sources : *NRC Weekeditie, FNV Magazine.*

(1) *Alternatives Economiques,* déc. 1994, p. 9.
(2) J. Plantenga, op. cit.

Allemagne

Un compromis salarial presque ordinaire

Le 7 mars 1995, un accord pilote a été signé dans la métallurgie bavaroise qui devait être repris dans les autres régions et s'appliquer ainsi aux quelque 3,5 millions de salariés de la branche. Il a immédiatement été suivi de la signature d'accords au contenu très voisin dans d'autres secteurs : assurances, industrie du bois, chimie. Le contenu de l'accord, plutôt favorable aux salariés dans une période où leur pouvoir d'achat, par ailleurs, est mis à mal par toute une série d'augmentations d'impôts directs et indirects, paraît bien plus conforme aux attentes que les conditions dans lesquelles il a été élaboré. Si les résultats viennent une nouvelle fois souligner la vitalité de la négociation professionnelle en Allemagne, l'organisation du rituel de la négociation salariale pilote peut soulever quelques questions quant à la cohérence des stratégies employées. Mais incontestablement, les acteurs continuent de détenir la clé des arbitrages professionnels, comme l'illustre le premier round d'une concertation tripartite sur l'emploi qui doit se poursuivre au cours de cette année.

Non négociation et grève dans la métallurgie

Trente-quatre réunions de négociations sans offre patronale et une grève de onze jours auront été nécessaires pour aboutir à un résultat très proche de celui prévu par la plupart des observateurs avant l'ouverture des négociations. Les entreprises elles-mêmes avaient tenu compte de ce résultat probable dans leurs prévisions pour l'année 1995. Les stratégies contractuelles des acteurs se référaient dans les deux camps à l'accord précédent, signé en mars 1994. Dans un contexte de récession et de destruction rapide des emplois, les négociateurs s'étaient alors mis d'accord, d'une part, sur des augmentations salariales très modestes intervenant après un gel des salaires de plusieurs mois et, d'autre part, sur la possibilité pour les acteurs au niveau de l'entreprise d'échanger, pendant une durée déterminée, une réduction de la durée du travail et des salaires contre une garantie de l'emploi (1). Intervenant après plusieurs années de perte de pouvoir d'achat, cet accord signifiait une concession majeure des syndicats en faveur de l'emploi.

En 1995, les employeurs souhaitaient continuer dans la logique de l'accord de 1994, et placer la négociation sous le signe du maintien de l'emploi et de la défense des exclus, réels et virtuels, du marché du travail. En période de reprise de l'activité productive, des commandes et des bénéfices des entreprises, il était au contraire évident pour les syndicats qu'il fallait centrer la négociation sur l'augmentation des salaires et la relance de la consommation. Ils prônaient par conséquent la « simple » négociation salariale, la réduction de la durée hebdomadaire du travail de 36 à 35 heures, négociée dès 1990, devant par ailleurs devenir effective en octobre 1995. Visant un résultat « réaliste » de 3 à 4 %, IG Metall revendiquait des augmentations salariales de 6 % en 1995.

Contrairement à d'autres négociations salariales menées dans les années 1990, les sympathies de la plupart des experts économiques, des journalistes spécialisés et des représentants du gouvernement étaient cette fois-ci du côté de la position syndicale. L'association patronale Gesamtmetall ne répondait par aucune proposition chiffrée à la revendication d'IG Metall. Elle se contentait d'une promesse générale d'augmentations du salaire brut, à condition toutefois que les représentants des salariés acceptent en contrepartie des mesures soulageant les coûts salariaux des entreprises. A eux de faire les propositions sur les concessions envisageables. Les employeurs demandaient par ailleurs le renvoi de l'introduction de la semaine de 35 heures à une date ultérieure et une flexibilisation accrue des horaires, avec notamment l'extension des possibilités de recours au travail le samedi.

(1) Cf. « Sacrifices salariaux : les syndicats à l'épreuve du sous-emploi », *Chronique Internationale,* 27, mars 1994.

Pour IG Metall, cette position était irrecevable. Le syndicat renvoyait le reproche qui lui était fait de mener une négociation « égoïste » en faveur des seuls détenteurs d'un poste de travail, en faisant valoir que les directions des entreprises sous-utilisaient les possibilités de réduction des horaires et des coûts salariaux contenues dans l'accord précédant. Il dénonçait la course aux heures supplémentaires et aux équipes extraordinaires que l'on observe avec la reprise et qui, pour le syndicat, montre que les entreprises, après avoir trop allégé leurs effectifs, ont du mal à répondre aux commandes qui redémarrent vigoureusement. Il refusait de reconnaître une quelconque utilité sociale à l'idée de « produire des frigos et des voitures le samedi ». Les éditorialistes de la presse écrite reprochaient à l'association patronale de vouloir distribuer aux salariés « des assiettes sans fond » et de leur demander de sortir de la poche gauche de quoi ils venaient de leur remplir la poche droite. Les experts de l'un des grands instituts de conjoncture économique, le DIW, estimaient de leur côté qu'un accord sur 3 % d'augmentations salariales ne nuirait ni à la situation de l'emploi ni à un bon niveau de bénéfices des entreprises. Ils soulignaient que l'accord de 1994 avait permis un « allégement sans précédent des coûts salariaux » qu'il ne fallait pas vouloir répéter dès la première renégociation. Gesamtmetall, face à ce chœur de réprobation, maintenait sa position, refusant de la préciser avant que l'autre partie ne fasse des propositions de concessions ; mais il devenait de plus en plus visible avec le temps que l'association patronale avait du mal à se faire comprendre dans ses propres rangs.

Dans cette situation, le rituel classique de la négociation salariale a parfaitement fonctionné – mais à vide. Les mécanismes prévus par les statuts des organisations se sont quasiment automatiquement déclenchés alors que, dans les différentes régions contractuelles, les réunions entre les commissions de négociations patronales et syndicales restaient bloquées. Quand la période de paix sociale s'est terminée fin janvier, IG Metall a organisé des grèves d'avertissement bien suivies par les salariés conviés au rendez-vous. A la mi-février, IG Metall a lancé un ultimatum : à défaut d'une offre patronale concrète et crédible, le syndicat allait préparer la grève. Les représentants de Gesamtmetall ont répondu en réitérant leurs positions initiales, et un référendum en faveur de la grève a été organisé en Bavière. 88 % des salariés syndiqués consultés étaient favorables à la grève. Celle-ci a commencé le 24 février impliquant plus de 20 000 salariés dans une trentaine d'établissements. IG Metall a poursuivi une stratégie gréviste prudente, cherchant notamment à éviter les retombées indirectes sur la production dans les établissements non impliqués dans la grève. Là où le syndicat « permettait » aux salariés de faire grève, celle-ci a été très bien suivie ; les sondages montraient qu'elle était populaire. Les employeurs ont mis dans la balance la menace du lock-out, sans pouvoir lui donner une très grande crédibilité. Avec le début de la grève, les critiques au sein de l'association patronale bavaroise de la métallurgie se sont faites de plus en plus virulentes. Nombre d'entreprises moyennes et grandes ont réclamé une stratégie plus conciliante, alors que les petites et moyennes entreprises en principe favorables à une ligne « dure » de flexibilisation et de réduction des coûts étaient plus que réticentes face à l'idée du lock-out dans leurs propres murs. Une décision formelle de lock-out n'a été prise par l'association bavaroise début mars que pour être tenue « en réserve », les employeurs se proposant d'attendre une semaine au moins avant de l'appliquer. C'est alors que le compromis est intervenu.

Après la grève, le compromis respectable

S'il pouvait y avoir incertitude sur les termes du compromis, on ne pouvait douter de son existence, tôt ou tard : de ce point de vue, les règles de la confrontation professionnelle restent parfaitement intactes. Une fois trouvé, le compromis fait figure de chaînon dans une longue suite d'échanges formalisés. Son effet exemplaire à travers les branches est également évident. Souvent les associations soit patronales soit syndicales, en fonction des prospérités relatives des secteurs, réclament des accords « plus adaptés aux réalités spécifiques des branches » ; dans le domaine salarial tout au moins, une telle évolution ne semble guère se vérifier.

La nouvelle convention de la métallurgie a une durée de deux ans au lieu d'un, ce qui donne aux employeurs des possibilités de planification plus « sures » et appréciées par eux. Les augmentations salariales sont réparties en trois tranches : versement d'une somme forfaitaire de 152,50 marks par mois (530 francs environ) pour les mois de janvier à avril 1995 ; augmentation des salaires de 3,4 % à partir du 1er mai 1995 ; nouvelle augmentation salariale de 3,6 % à partir du 1er novembre de cette année. Les salaires resteront ensuite au même niveau jusqu'à fin décembre 1996, date d'expiration de la convention

collective. Le volume global de l'augmentation salariale est évalué à 4 % environ. La réduction de la semaine de travail à 35 heures deviendra effective à partir du 1er octobre 1995 comme prévu, sans baisse de salaires (son coût est évalué à 2,8 % du salaire). Aucune forme de réduction des coûts salariaux n'est inscrite dans la nouvelle convention. Les acteurs se réuniront comme prévu cet automne pour discuter d'une prolongation éventuelle de la disposition sur l'échange horaires-salaires-emploi de la convention 1994 qui est encore en vigueur jusqu'à fin 1995.

Les associations patronales dans quelques régions contractuelles ont manifesté leur déplaisir face au compromis, qu'elles jugent trop coûteux. Elles annonçaient qu'elles se réservaient la possibilité de ne pas le signer pour leur région de compétence. Les syndicalistes bavarois consultés sur l'accord à la fin de la grève, ont approuvé le compromis avec 73,5 % des voix.

L'accord de la métallurgie bavaroise a été immédiatement suivi de la signature de nouvelles conventions dans les secteurs de l'assurance, de l'industrie du bois et de la chimie. Les 230 000 salariés des **assurances** ouest-allemandes toucheront une prime unique de 200 marks pour les mois de février à avril, suivie d'une augmentation salariale de 3,8 %. La convention a une durée de 15 mois et arrive à échéance fin avril 1996. Les employeurs imputent à l'accord de la métallurgie de ne pas avoir pu obtenir une modification, défavorable aux salariés, des conditions de mise en préretraite. Les syndicats HBV et DAG ont en revanche consenti à une flexibilisation accrue des horaires, avec la possibilité accordée pendant deux ans de réduire et de prolonger les durées de travail, les salaires se trouvant ajustés en conséquence.

La convention collective de **l'industrie du bois** prévoit une augmentation de 3,6 % des salaires rétroactivement au 1er mars, et la même augmentation l'année suivante. La durée hebdomadaire du travail sera réduite à 36 heures à partir du 1er octobre 1996 et à 35 heures à partir du 1er janvier 1999, sans baisse de salaire. Les horaires sont flexibilisés et pourront varier entre 34 et 40 heures, la moyenne conventionnelle devant être réalisée sur une base annuelle. Les possibilités de recours au travail le samedi se trouvent élargies.

Les négociations dans la **chimie** avaient été interrompues pendant la dernière semaine de grève des métallos bavarois alors que le compromis semblait déjà très proche. Deux jours après la fin du conflit de la métallurgie, les négociateurs se sont mis d'accord sur la nouvelle convention. La convention qui a une durée de 13 mois et concerne 630 000 salariés en Allemagne de l'Ouest, prévoit le versement d'une prime variant entre 200 et 240 marks pour le mois de février et une augmentation des salaires de 3,8 % à partir du 1er mars. Les employeurs s'engagent à augmenter « sensiblement » leurs capacités de formation ; dans le land de Hessen dans lequel l'accord pilote a été signé, 10 % de postes d'apprentissage supplémentaires devraient être créés. Des commissions paritaires sont instituées pour suivre l'évolution de la formation professionnelle dans les entreprises. La disposition sur les salaires d'entrée des chômeurs de longue durée, introduite pour la première fois dans la convention précédente et très controversée dans le camp syndical, est reconduite mais légèrement modifiée. Elle concerne désormais des personnes au chômage depuis 9 et non plus de 6 mois qui, pendant la durée d'une année, toucheront 90 % du salaire conventionnel.

Les acteurs en 1995

La mise en scène des stratégies négociatrices soulève – plus crûment que les acteurs ne le souhaiteraient sans doute – la question de leur état de santé et de cohésion. A priori, IG Metall se sort mieux de la comparaison ; le syndicat a au moins à son actif une grève réussie, la première dans la branche depuis 11 ans, la première dans le land de Bavière depuis 41 ans. Mais le syndicat semble lui-même avoir subi la grève plutôt que d'en avoir été le protagoniste volontaire. Il semble s'être laissé enfermer dans une stratégie réactive qui l'empêchait de verser au débat des propositions novatrices. Les règles non écrites de la confrontation sociale allemande veulent que l'outil de la grève reste réservé à des enjeux majeurs – percée revendicative à l'instar de la bataille des 35 heures, contre-attaque contre les velléités patronales et/ou gouvernementales d'inverser le rapport de force en défaveur de la représentation salariale (1). L'enjeu, cette fois-ci, valait-il la bataille ? Ce n'est pas sûr et on peut effectivement se demander si des fissures dans l'un ou l'autre camp ne viendraient pas enrayer et faire tourner à vide les mécanismes éprouvés du dialogue social.

(1) Cf. Adelheid Hege, « Le modèle allemand et la grève », *Chronique Internationale,* 23, juillet 1993.

Incertitudes syndicales

Les syndicats souffrent de l'évolution de l'emploi d'une double manière. D'une part, elle agit directement sur leurs effectifs et leur situation financière. D'autre part, elle souligne les limites manifestes de leur représentativité : partis pour se faire reconnaître comme le représentant légitime de l'ensemble du monde du travail, les syndicats se voient réduits à l'image du protecteur efficace de ses seuls membres privilégiés qui ont un emploi. Ces incertitudes se situent dans un contexte de relève syndicale, où les leaders charismatiques des grandes organisations de branche ont cédé la place à des successeurs ou s'apprêtent de le faire (Franz Steinkühler pour l'IG Metall, Monika Wulf-Mathies pour ÖTV, Hermann Rappe pour IG Chemie) et où l'autorité du nouveau président du DGB, Dieter Schulte, est encore incertaine.

Même si les pertes subies par les syndicats du DGB au cours des dernières années ne ramènent pas leurs effectifs au niveau d'avant l'unification allemande, elles restent considérables et posent de nombreux problèmes pour la vie des organisations. Celles-ci ont en effet perdu près de deux millions de membres depuis 1991 ; en 1994, elles ont vu partir plus de 500 000 adhérents et leurs effectifs s'élèvent, à la fin de l'année, à 9,7 millions d'adhérents (contre 11,8 millions en 1991 et 7,9 millions en 1990). IG Metall a subi les pertes les plus lourdes avec 150 000 départs en 1994 ce qui ramène ses effectifs juste au-dessous du seuil de 3 millions. L'hémorragie des emplois particulièrement forte dans cette branche semble en être la principale responsable.

Malgré des avancées incontestables, les réponses syndicales aux problèmes de l'emploi restent hésitantes. Si la revendication « purement » salariale peut paraître légitime dans la conjoncture immédiate, elle est à l'évidence loin de clore le débat. A celui-ci, IG Metall a contribué positivement par les échanges emploi-horaires-salaires inaugurés avec l'accord Volkswagen et la convention collective de la métallurgie de l'année dernière. La maîtrise semble moindre dans le domaine de la flexibilisation des horaires qui paraît néanmoins gagner du terrain notamment à travers les concessions consenties par les syndicats de branche moins puissants qu'IG Metall. La convention de la chimie de 1994 a introduit le principe des « salaires d'entrée » inférieurs aux normes conventionnelles pour le recrutement des chômeurs de longue durée. Les employeurs de la métallurgie se sont montrés très séduits par cette hypothèse sans obtenir gain de cause ; ici aussi, le débat ne semble pas définitivement tranché. Le président du DGB Schulte a provoqué quelques remous au sein des organisations en se prononçant publiquement au début de l'année en faveur de la flexibilisation des horaires même au prix de l'extension du travail le samedi, et en invitant les entreprises à signer des contrats de travail à durée déterminée pour favoriser la réinsertion des chômeurs dans l'emploi.

Les employeurs solidaires de leur représentation ou de leurs salariés ?

La récession et les contraintes de compétitivité internationale mettent à rude épreuve la solidarité au sein des associations patronales. Les négociations menées ces dernières années dans la métallurgie avaient rendu visibles les clivages divisant notamment les employeurs des grandes et des petites entreprises. Les « petits » employeurs – pour nombre d'entre eux sous-traitants à la merci des grands – reprochaient à ces derniers de signer des compromis trop coûteux et menaçants pour la survie des plus faibles. De sorte que les compromis élaborés étaient généralement imputés aux desiderata économiques et sociaux de quelques grandes firmes (wurttembergeoises, puisque c'est dans leur région que se mènent la plupart des négociations pilotes) : Mercedes, Bosch etc. Ce qui en retour amenait les négociateurs patronaux officiels à adopter une position très dure dans les phases initiales des négociations pour se rapprocher de la position des petits employeurs. Le conflit n'était pas résolu pour autant, car généralement, une fois la négociation avec IG Metall engagée, les positions patronales apparemment intransigeantes se trouvaient très adoucies (1).

Le clivage entre petits et grands s'est aussi vérifié dans la négociation bavaroise. Certains grands employeurs avaient du mal à cacher leur désapprobation de la stratégie attentiste et « non tournée vers la re-

(1) Nous avons rendu compte de ce comportement dans des numéros précédents de la *Chronique Internationale.* Ainsi, la résiliation précoce de la convention salariale de la métallurgie par les employeurs lors de l'avant-dernière négociation salariale avait fait grand bruit. Il en a été de même lors de la dénonciation d'une convention portant sur l'alignement des salaires est et ouest-allemands. La résiliation unilatérale d'une convention collective sur les primes de Noël l'année dernière a également pu être interprétée comme un durcissement « sans précédent » de la position patronale. Mais face à la résistance syndicale, Gesamtmetall est systématiquement revenu sur ses positions en acceptant la réinstitution de conventions dont elle avait auparavant semblé vouloir se débarrasser une fois pour toutes.

cherche de solutions » (direction d'AEG) de leur représentation collective (1). Le débat sur le lock-out a cependant montré que la formation des intérêts patronaux suit des lignes de partage plus complexes que la seule taille et puissance mondiale des firmes. On a notamment pu voir que les considérations liées aux objectifs de maintien de paix sociale et de cohésion des collectifs salariaux entraient dans les calculs stratégiques non seulement des grands mais aussi des petits employeurs.

A priori, le lock-out apparaissait comme la réponse logique à la grève. Pour les syndicats, il augmente considérablement tant les coûts que les incertitudes liés au conflit. Pourtant, ce n'est que de façon extraordinairement hésitante, après avoir repoussé les échéances, que les employeurs bavarois se sont prononcés du bout des lèvres pour cette « hypothèse ». Tout s'est passé comme s'ils respectaient, eux, la règle implicite qui réserve le lock-out, comme la grève, à des enjeux majeurs alors que celui en présence n'en était pas un. Les stratèges patronaux ne s'y attendaient guère, qui supposaient leur position très proche des intérêts exprimés par les petites et moyennes entreprises. Celles-ci représentent 80 % parmi les 600 entreprises affiliées à l'association bavaroise de la métallurgie. Mais loin d'applaudir , loin aussi de répondre positivement à l'appel à la solidarité du camp, ces employeurs ont rejeté la stratégie préconisée comme étant en fort décalage avec les exigences de terrain. Ils craignaient surtout que les représentants officiels ne détruisent en peu de temps les relations de coopération et de confiance avec les syndicats et les salariés que, eux, avaient mis beaucoup de temps à construire. Ces employeurs hésitaient à se lancer dans l'exercice périlleux qui consistait à signaler aux salariés – syndicalistes pour beaucoup d'entre eux ! – le durcissement des relations sociales en leur interdisant l'accès au travail, pour ensuite les inviter à mettre les bouchées doubles et à rattraper le temps perdu. L'approche patronale classique cherche à convaincre les salariés et leurs représentants que les intérêts de l'entreprise sont aussi les leurs. Le conflit dans la métallurgie bavaroise aura-t-il fait admettre aux employeurs (comme le souligne l'éditorialiste de la « Süddeutsche Zeitung ») qu'ils « partagent plus d'intérêts avec leurs salariés que les dirigeants des associations ne voudraient bien le leur faire croire » ?

Le pacte pour l'emploi, une affaire de négociation professionnelle

La vitalité de la négociation professionnelle est indirectement soulignée par la place qui lui est réservée dans les débats tripartites. Au début de l'année 1995 le chancelier Kohl a convié les dirigeants des organisations syndicales et patronales à une série de tables rondes sur la lutte contre le chômage et la promotion de l'emploi. Lors de la première rencontre en janvier, le gouvernement a annoncé qu'il allait prolonger pendant quatre ans les mesures pour la réinsertion des chômeurs de longue durée. Ce programme consistant essentiellement en subventions salariales et dont le coût s'élève à 3 milliards de marks (10 milliards de francs) devrait permettre quelque 180 000 embauches. Mais au-delà de cette décision plutôt attendue, la concertation tripartite n'a pas produit de résultats concrets, et on n'en attend guère pour les rencontres à venir. Il s'agissait plutôt d'un forum permettant à chacun d'avancer ses desiderata et ses idées, étant bien entendu que le débat de fond – sur les coûts salariaux et la compétitivité, l'aménagement du temps de travail, le salaire « d'entrée » – allait être réservé ... à la négociation de branche.

Adelheid Hege

Sources : *Süddeutsche Zeitung*, *Handelsblatt*, presse française.

(1) Une entreprise de 1 600 salariés a accordé à ses salariés des congés payés supplémentaires au moment du déclenchement de la grève. Ce n'est qu'à la fin de la première semaine de grève que la direction a décidé de ne pas prolonger l'offre et a invité ses salariés syndiqués de se tourner vers les caisses de grève d'IG Metall.

Royaume-Uni
Privatisations et accroissement des inégalités

Amorcé par la loi de novembre 1993, succédant à des mois de discussions parlementaires assorties de la rébellion de certains Lords conservateurs, le processus de privatisation de *British Rail* aura connu de multiples étapes. La première d'entre elles a donné lieu à une profonde réorganisation interne par la scission de la compagnie en deux : d'un côté *Rail Track*, propriétaire et gestionnaire de l'infrastructure ; de l'autre, l'ensemble des services ferroviaires, soit une soixantaine de filiales différentes qui pour l'instant dépendent encore de l'Etat. Vingt-cinq d'entre elles se partageant le fret, le matériel roulant, l'entretien et le transport des passagers, devraient se voir octroyer à terme des licences d'exploitation privées, alors que le projet initial prévoyait le retour aux quatre grandes sociétés régionales du passé. 51 % des services seront ainsi franchisés d'ici avril 1996. Par ailleurs, le gouvernement a annoncé en janvier 1995 que *Rail Track* serait également privatisé avant la fin de la législature (printemps 1997).

La fragmentation du réseau risque d'aboutir à un casse-tête bureaucratique, ce qui suscite de vives inquiétudes à la fois du côté des usagers (1) et de celui des salariés qui ont déjà connu six semaines de conflit chez les aiguilleurs du rail, l'été dernier (2).

Selon les déclarations mêmes de Brian Mawhinney, ministre des Transports, il ne sera plus possible de voyager d'un lieu à un autre avec le même billet si le passager a affaire à des compagnies différentes. Moins de 300 gares sur 2 600 seraient en mesure d'assurer ce service, le critère retenu étant qu'aucun passager ne devrait être à plus de 80 kilomètres de l'une d'elles. Une augmentation des tarifs est redoutée mais surtout une détérioration du service et notamment une moindre fréquence sur certaines lignes. Le service minimum qui serait imposé sur les lignes privatisées serait inférieur à ce qu'ont connu les chemins de fer britanniques depuis des dizaines d'années. Ainsi, entre Londres et l'aéroport de Gatewick, seuls deux trains par heure sont prévus au lieu de quatre actuellement, le ministre des Transports justifiant cette réduction par une « meilleure adaptation aux besoins ». De sérieuses menaces pèsent sur le maintien de lignes secondaires actuellement déficitaires, alors que nombre d'entre elles ont déjà été fermées dans des zones rurales.

Vers une *poll tax* du rail ?

Le mécontentement soulevé par ces perspectives a donné naissance à un mouvement original dans lequel se trouvent associés à des degrés divers, le TUC, le Parti travailliste, le Parti libéral, le Parti national écossais, mais aussi les associations de consommateurs et les défenseurs de l'environnement, ensemble sous le mot d'ordre « *save our railway* » (« sauvons nos chemins de fer »). Ce regroupement très éclectique témoigne de la multiplicité des conséquences engendrées par la dégradation de ce service : conséquences écologiques d'une utilisation accrue des camions et voitures ; enclavement de certaines régions voire d'un pays comme l'Ecosse ; renforcement des inégalités sociales et territoriales ; menaces portant sur le personnel ferroviaire. *ScotRail* pourrait ainsi perdre 600 emplois sur 4 100 avec la suppression des trains-autos et des trains de nuit dont le Londres-Fort William, ce qui a déclenché le courroux de certains Lords écossais. Personne n'exclut l'éventualité d'une révolte politique des électeurs, comparable à celle déclenchée par la *poll tax* (3) sous le gouvernement Thatcher, certains conservateurs allant jusqu'à parler de « politique suicidaire ».

(1) Le dernier sondage effectué sur le sujet donne 62 % d'opinions hostiles à la privatisation des chemins de fer.

(2) Le conflit opposant le syndicat *Rail Maritime and Transport Union* qui représente 3 600 des 4 600 aiguilleurs du rail à *Rail Track* durant plus de seize semaines à l'été 1994 a débouché sur un accord portant principalement sur les salaires. Dérogeant à son dogme de bloquer les hausses salariales dans le secteur public à 2,5 %, le gouvernement a finalement accepté une progression des salaires de 8 % en moyenne en contrepartie d'efforts de productivité avec une révision des barèmes et des méthodes de travail. Le manque à gagner dû au conflit a été estimé à 200 millions de livres pour *British Rail* alors que les grévistes avaient estimé à 5 millions de livres le coût de leurs revendications salariales. Cf. « Royaume-Uni : congrès annuel du TUC », *Chronique Internationale*, 31, novembre 1994.

(3) Cette expression fait référence à un impôt instauré par le gouvernement Thatcher et dont le caractère particulièrement injuste avait déclenché une véritable émeute en 1990.

Par ailleurs, contrairement à celle de *British Telecom* et *British Airways* dont les actionnaires engrangent des bénéfices substantiels, la privatisation de BR ne semble pas suffisamment rentable pour emporter la conviction du patronat britannique, la CBI critiquant le surcoût lié à l'entretien d'un réseau en mauvais état. Puisant ses racines dans l'insuffisance des investissements et la mauvaise gestion de longue date, cet état de fait a permis de contraindre le gouvernement à réduire le prix de vente du réseau ; les recettes attendues par le Trésor britannique ne seront que de 2 milliards de livres sterling au lieu des 6 initialement prévus pour financer la baisse – préélectorale – des impôts. Il n'est donc pas certain que les acquéreurs privés se bousculent à l'achat, en dépit des fortes subventions publiques qui seront appelées à subsister. L'opération aura donc abouti au transfert d'un monopole de service public déficitaire à des monopoles privés subventionnés par le gouvernement conservant ainsi des moyens de pression.

Le Parti travailliste, à travers son leader Tony Blair, a jusqu'à présent refusé de s'engager sur la renationalisation de *British Rail* en cas de victoire électorale, mais Jimmy Knapp, secrétaire général du syndicat *RMT* ne désespère pas de convaincre le leader travailliste, compte tenu des pressions qui existent dans ce sens, au sein même du *Labour*. Une commission d'études a d'ailleurs été mise place par John Prescott, chef du groupe parlementaire travailliste, pour examiner les conditions éventuelles d'une re-nationalisation.

Le processus de privatisation de *British Rail* semble déjà trop avancé pour obtenir un recul du gouvernement à l'instar de ce qui s'est produit pour la poste. Après une mobilisation de plusieurs mois à l'initiative du syndicat des postes (*Union Communication Workers*) suivi par une partie des cadres de l'administration postale, le gouvernement Major, désavoué par un certain nombre de députés conservateurs et affaibli par les mauvais résultats de plusieurs élections partielles, avait en effet renoncé à la privatisation du service public britannique le plus populaire, en novembre dernier.

Un bilan socialement coûteux

En dépit de l'idéologie libérale du désengagement économique de l'Etat, le modèle de privatisation britannique s'appuie en fait sur une intervention active de celui-ci : larges restructurations mobilisant d'importants moyens budgétaires afin d'attirer les actionnaires par un bilan financier parfaitement sain ; protection du marché des privatisables (*British Airways* profite ainsi d'une quasi-garantie d'exclusivité sur certaines liaisons) ; fixation du montant de l'action (souvent au-dessous du prix du marché) et des modalités de la vente (part réservée aux employés, seuils pour les investisseurs individuels, institutionnels ou étrangers). L'Etat continue de nommer une partie des membres du conseil d'administration et peut décider de conserver une part importante à travers la *golden share* (part des représentants de l'Etat au Conseil d'administration). Par ailleurs, il définit les règles du jeu par l'intermédiaire d'organismes de régulation et de contrôle destinés à réduire le pouvoir de monopoles privés que sont les privatisées, notamment par un plafonnement des prix, en principe maintenus en deçà du taux d'inflation. Ces pressions sur les prix se sont surtout traduites par des réductions d'effectifs considérables. C'est ainsi que la moitié des emplois ont été supprimés depuis la privatisation des douze compagnies de distribution d'électricité anglaise et galloise en 1990-1991 – dont une grande part de licenciements secs – et ces réductions doivent se poursuivre en prévision des baisses de tarifs réclamées par l'organisme de régulation du secteur, *OFFER*. Celui-ci exige des baisses de prix allant jusqu'à 17 % pour l'année 1995 et une limitation de leurs augmentations de tarif à 2 % en dessous de l'inflation pour les quatre années suivantes.

Les salariés du secteur ont par ailleurs connu une réorientation complète de la politique sociale menée dans l'entreprise depuis la Seconde Guerre mondiale. Ainsi la tradition de négociation paritaire nationale qui avait homogénéisé les conditions de travail, de congés payés, de protection sociale dont le système de retraite, a volé en éclats avec le fractionnement de l'entreprise. Le coût social supporté par les salariés est d'autant plus ressenti comme une injustice que l'envolée des tarifs avait directement découlé de la privatisation, la partition des activités de production, de transport et de distribution ayant multiplié les intermédiaires.

La dérégulation du marché du gaz programmée pour avril 1996 pour les utilisateurs professionnels, et l'ouverture progressive du marché des particuliers à d'autres distributeurs (1), ont déjà fait connaître leur coût social : 20 000 suppressions d'emplois directes, 40 000 si l'on tient compte des effets en cascade sur les réseaux de sous-traitants. La réduction des coûts se fait également sentir au niveau des activités de recherche-développement et des postes budgétaires relatifs à la sécurité. Ainsi un rapport interne à *British Gas* publié quelques jours avant Noël dernier, fait état

(1) Cf. « Royaume-Uni : poursuite du programme de privatisations », *Chronique Internationale* n° 27, mars 1994.

d'une baisse des frais de vérification du réseau de 9 à 1 million de livres sterling.

Au total, d'après une étude réalisée par le *Guardian* publiée le 6 juin 1994, la privatisation des télécommunications, du gaz, de l'électricité et de l'eau aura représenté 250 000 suppressions d'emplois d'ici la fin du siècle.

Un monde de contrastes

Dans ce contexte, les augmentations de salaires excessivement élevées que se sont octroyées les dirigeants des entreprises privatisées ont fait l'effet d'un véritable scandale. Cedric Brown, directeur général de *British Gas* voit son salaire s'accroître de 75 % en novembre 1994, s'élevant ainsi à 475 000 livres (1) par an. Dans le même temps, l'entreprise annonce la suppression de 5 000 emplois et la baisse des salaires pour près du tiers de son personnel. John Baker, Directeur général de *National Power* a touché en 1993, soit deux ans après la privatisation de l'électricité, 287 000 livres, auxquelles viennent s'ajouter les habituels avantages en nature (voiture de fonction, assurance médicale privée...). Grâce à la prime de Noël 1993 qu'il s'est lui-même octroyée, ses émoluments se sont élevés à 437 000 livres sur l'ensemble de l'année. Les *share options* (actions à l'intéressement) qu'il a accumulées depuis valent plus de 1,6 million de livres. A l'époque où il était directeur du service public d'électricité, John Baker gagnait environ 48 000 livres (salaire 1989). Alors que l'Etat met sur le marché la part qu'il détenait encore dans la compagnie d'électricité privatisée, *PowerGen*, Ed Wallis, le dirigeant du groupe affirme que son salaire de 1,2 million de livres (près de 10 millions de francs) est « justifié au penny près ». A la fin du mois de janvier, le patron de *British Telecom*, sir Lain Valance déclenche un tollé en décrétant qu'il échangerait volontiers ses soixante-dix heures hebdomadaires contre l'horaire « plus tranquille » d'un jeune médecin. Son salaire est estimé à 750 000 livres, alors qu'un médecin commence sa carrière à 12 000 livres.

Ce sont les performances boursières des groupes privatisés qui justifient ces rémunérations faramineuses, tandis que les salariés sont soumis à la rigueur salariale, aux menaces de licenciement et au démantèlement de la législation sociale. Ces trains de vie scandalisent même une grande partie du patronat ainsi que les économistes ultralibéraux qui y voient un pur effet de rente de situation des monopoles privés que sont les privatisés. *Pay research Group*, la société conseil des entreprises en matière d'augmentations salariales affirme ainsi qu'« une firme privatisée qui dispose d'un marché domestique où elle est en situation de monopole n'a rien à voir avec une entreprise industrielle soumise à la concurrence et exportant une partie de sa production » ; et de conclure à la tâche plus facile et moins risquée des dirigeants des entreprises privatisées. Le code de conduite en matière d'éthique des entreprises cotées en Bourse publié en décembre 1990 (*corporate governance*) avait initialement pour mission de contrôler les salaires des dirigeants, mission qui semble à présent lui échapper. L'autre source de contrôle pourrait provenir des actionnaires eux-mêmes. Mais les plus puissants d'entre eux, les fonds de placement, n'ont pas de raison de s'inquiéter de la cupidité des dirigeants tant que les résultats sont à la hauteur. *Postel*, une caisse de retraite regroupant les fonds de *British Telecom* et des Postes a cependant publiquement exigé la fin des « retraites dorées » assurées aux managers. Par ailleurs, les cotisations versées par certaines entreprises privatisées au titre des retraites de leurs directeurs généraux sur les fonds de pension de l'entreprise atteignent des montants inégalés en 1994. Ainsi Colin Marshall, directeur de *British Airways* a vu sa compagnie verser au titre de sa propre retraite une somme de 122 640 livres en 1994, soit une cotisation équivalente à 16 % de son salaire annuel, alors que les cotisations d'employeurs sont en moyenne de 10 % du salaire.

La révélation de ces chiffres prend une résonance particulière dans un contexte d'aggravation des disparités. Un phénomène que met en évidence le rapport annuel du Bureau central des statistiques (*CSO*), *Social Trends* : les 20 % des ménages les plus aisés ont vu leur part du revenu national grimper de 35 à 43 % entre 1979 et 1992, tandis que la part des 60 % les plus pauvres chutait de 42 % à 34 %. Une étude du ministère de la Santé indique que le revenu disponible des 10 % les plus pauvres a baissé de 17 % en treize ans, tandis que les 10 % les plus riches ont bénéficié d'une augmentation de 62 %. D'après une étude du *Low Pay Unit*, 13,9 millions (25 %) de sujets britanniques vivent au-dessous du seuil de pauvreté, contre 5 millions (9 %) en 1979. Selon une étude de la Fondation *Rowntree*, publiée au début du mois de février 1995, à laquelle ont participé responsables patronaux, syndicalistes, chefs d'entreprises et représentants du monde politique, les inégalités se sont creusées deux fois plus vite que dans les autres pays développés, à l'exception de la Nou-

(1) Une livre sterling vaut environ 8,20 francs.

velle-Zélande. Les poches de pauvreté se trouvent concentrées chez les retraités, les mères célibataires, les chômeurs, les minorités ethniques notamment d'origine indienne, mais aussi chez les titulaires de bas salaires dont certains touchent moins de deux livres par heure. Le rapport invite le gouvernement à « engager au plus vite un large programme de réformes sociales et économiques s'il veut éviter les conséquences néfastes d'une société de plus en plus divisée ».

Florence Lefresne

Sources : *Financial Times, The Economist, Labour Research, Social Trends 1994, Industrial Relations Review and Report.*

Etats-Unis
Un nouveau système de relations professionnelles en gestation ?

Début 1993, à la demande du Président Clinton, les ministres du Travail et du Commerce ont nommé une commission fédérale chargée de dresser l'état des relations professionnelles aux Etats-Unis et de proposer des recommandations concernant les réformes susceptibles de permettre le développement de la participation des travailleurs et des processus coopératifs dans les négociations collectives. Cette commission dite « commission sur l'avenir des relations salariés-employeurs », ou encore « commission Dunlop » (1), du nom de son président, a présenté publiquement ses résultats en début d'année 1995 (2).

L'idée selon laquelle les relations professionnelles seraient en train de connaître des changements profonds n'est pas nouvelle ; elle a été avancée à la fin des années 1970 (3). Cependant, les caractéristiques qui permettraient d'identifier un système nouveau n'ont pas été clairement identifiées. L'objectif assigné à la commission Dunlop par le gouvernement Clinton est de contribuer à promouvoir un nouveau modèle de relations du travail fondé sur la participation en avançant l'hypothèse que celle-ci permettrait d'améliorer la compétitivité de l'ensemble de l'économie américaine. Cependant, les résultats de la commission Dunlop ne permettent pas de cerner les contours de ce qui serait un modèle participatif spécifique aux Etats-Unis. Le terme même de « participation » n'y est pas clairement explicité et la démonstration de sa capacité à constituer un cadre de relation du travail en adéquation avec un modèle de performance économique où se combinent qualité, productivité et efficacité (4) n'est pas faite.

Le contexte américain de la participation

Certains faits éclairent la montée de formes participatives aux Etats-Unis. Le développement des pratiques patronales anti-syndicales, puis la chute du taux de syndicalisation au cours des années 1980 ont considérablement affaibli un système de relations professionnelles où prédominait la confrontation (rappelons que 90 % du secteur privé est actuellement non syndiqué). L'Etat fédéral lui-même, dès 1982, s'est impliqué dans la promotion des coopérations entre employeurs et salariés avec la création au sein du ministère du Travail d'une division (appelée « Cooperative Labor-Management Programs ») chargée de promouvoir et d'encourager ces pratiques.

(1) Il s'agit de John T. Dunlop, l'un des experts les plus reconnus aux Etats-Unis en matière de relations du travail, ancien ministre du Travail du gouvernement de Gerald Ford et professeur à Harvard.

(2) Commission on the Future of Worker-Managment Relations : *Report and Recommendations*, US Department of Labor, US Department of Commerce, décembre 1994, 70 p.

(3) Voir à ce propos I. da Costa, 1990 : « La théorie des relations industrielles aux Etats-Unis : de Dunlop au débat actuel », in J.D. Reynaud et al. : *Les systèmes de relations professionnelles*, éd. du CNRS.

(4) J. Freyssinet, 1994 : « Etats-Unis, vers un renouveau des relations de travail ? », *Chronique Internationale* n° 28, mai.

Au début des années 1990, le contenu des conventions collectives est transformé : en contrepartie des concessions sur les salaires, les syndicats obtiennent des moratoires sur les suppressions d'emplois, sur les fermetures de sites, ou encore un droit de regard sur le recours à la sous-traitance, c'est-à-dire sur un ensemble de domaines qui jusque là relevaient strictement des « prérogatives patronales » (1).

Le développement des pratiques de coopération salariés-employeurs (allant de la participation aux décisions concernant la sous-traitance, aux cercles de qualité, en passant par la représentation des syndicats au conseil d'administration) progressivement, rencontre l'approbation d'une partie du mouvement syndical (2).

Cependant, si un processus de réflexion s'engage au sein du mouvement syndical en faveur du changement dans les relations professionnelles, le modèle de la participation est loin de faire l'unanimité. Certaines sections locales refusent la participation pourtant admise au niveau fédéral. Par ailleurs, certains employeurs restent, par principe, hostiles à cette idée qui, pour eux, nierait les prérogatives managériales et représenterait un frein implicite à la productivité (3).Certaines entreprises jouent simultanément la coopération dans certains de leurs établissements et une politique anti-syndicale ailleurs.

C'est dans ce contexte que la commission Dunlop a été chargée, peu après l'arrivée au gouvernement de l'administration Clinton, de réfléchir sur les formes nouvelles de participation des salariés à l'amélioration de la productivité dans les lieux de travail.

La commission Dunlop sur l'avenir des relations du travail

Pour fixer le cadre des réflexions de la commission, les ministères du Travail et du Commerce ont formulé trois questions

1) Quelles nouvelles méthodes ou institutions peuvent améliorer la productivité du travail à travers la participation des salariés et la coopération entre travailleurs et direction ?

2) Quels changements faut-il envisager dans les pratiques et dans la législation qui régit les conventions collectives pour faciliter les comportements de coopération, améliorer la productivité et réduire les conflits dans les relations de travail ?

3) Qu'est-ce qui peut être fait pour faciliter les modes de résolution des problèmes directement par les parties elles-mêmes, plutôt que de recourir aux tribunaux ou à l'intervention des instances de régulation de l'Etat ?

A travers ces interrogations, le gouvernement Clinton, affiche la volonté d'aborder la question de la refonte du système des relations professionnelles.

Cette question comporte un haut risque politique. La composition de la commission présidée par John T. Dunlop devait nécessairement être pluraliste. Elle a associé une dizaine de membres, dont trois autres anciens ministres (F. Ray Marshall, J.M. Kreps et W.T. Usery), des dirigeants d'entreprises et de syndicats et des universitaires spécialistes des relations professionnelles et de l'économie du travail. La méthode de travail de cette commission s'est essentiellement appuyée sur un grand nombre d'auditions (plus de 400) qui ont réuni à la fois les organisations représentatives mais aussi des représentants de groupes sociaux (femmes, associations professionnelles, organismes de défense des droits civiques...) ou encore, les représentants des administrations liées en particulier au ministère du Travail, dans le cadre d'une vingtaine de séances publiques. Les faits et les analyses rapportés à travers ces auditions publiques ont fait l'objet d'un rapport intermédiaire remis en juin 1994 au ministre du Travail (Robert B. Reich) et au ministre du Commerce (Ronald H. Brown).

Ce document présentait les grandes caractéristiques des changements dans le contexte du travail en relevant notamment l'accroissement de la proportion des minorités dans la main-d'œuvre et le vieillissement de celle-ci, la création de nombreux emplois mais aussi le fort taux de chômage parmi les moins qualifiés et la montée du travail précaire, la stagnation du pouvoir d'achat et du salaire horaire, l'élargissement de l'éventail salarial et le nombre croissant de bas salaires (4). D'une manière générale la présentation des faits a été favorablement accueillie, en particulier ceux qui établissent la tendance à un clivage social croissant (« une société à deux vitesses »). Mais ils ont par contre suscité de vifs débats quant à la ques-

(1) Cf. V. Peyrache : « Les conventions collectives en 1993 : de la pratique du donnant-donnant à la participation ? », *Chronique Internationale* n° 28, mai 1994.

(2) Les syndicats nationaux de l'acier, des communications, et plus récemment, l'AFL-CIO ont pris expressément position en sa faveur.

(3) J. Rojot, 1994 : « L'évolution des relations professionnelles et du syndicalisme aux USA », *ANDCP Personnel* n° 354, octobre.

(4) *UIMM Social International* juillet 1994, p. 34.

tion de l'origine de cette tendance et à la pertinence d'une intervention de l'Etat en la matière (1).

Après plusieurs mois d'étude et de consultation, un rapport final a été présenté lors d'une séance publique le 9 janvier 1995. En préambule à l'exposé des résultats, le président John T. Dunlop a exprimé la volonté de la commission de tenir compte de l'intérêt des différents groupes représentés dans le panel des acteurs auditionnés mais a reconnu aussi que ces résultats pouvaient être en deçà de leurs recommandations.

La présentation du rapport final de la commission Dunlop

Pour répondre à la triple question de ses commanditaires, la commission a arrêté une quinzaine de recommandations :

– trois d'entre elles sont relatives à l'interprétation de la loi NLRA qui régit les relations du travail (National Labor Relations Act) ; la question de la participation des salariés dans les entreprises non syndiquées a fait l'objet d'un traitement particulier ;

– quatre recommandations concernent l'amélioration des conditions de la négociation collective et visent essentiellement à limiter les pratiques anti-syndicales ;

– enfin, huit recommandations portent sur la question des « formes alternatives de résolution des litiges du travail » (« Alternative Dispute Resolution »).

Concernant ce dernier groupe de recommandations, six d'entre elles, concernent des domaines tels que la non discrimination à l'égard des femmes et des minorités, les formes de travail atypiques, les programmes de santé et sécurité au travail qui relèvent du droit fédéral s'appliquant à tous les salariés. Deux autres recommandations font référence strictement au cadre du droit collectif couvert par la loi (NLRA) et au recours à l'arbitrage. Jusqu'à une période récente le recours à l'arbitrage (2) était une pratique peu développée. Elle s'est étendue considérablement d'abord comme substitut à la grève et, à partir des années 1980, en réaction à la montée des pratiques anti-syndicales et aux comportements patronaux illégaux. Les propositions de la commission Dunlop pour lutter contre l'inflation des recours, notamment auprès du Conseil National des relations professionnelles (National Labor Relations Board, NLRB), s'appuient sur un principe général : privilégier la résolution des litiges par la négociation directe dans l'entreprise (« In-House Dispute Resolution »).

Ce sont les propositions concernant plus directement la participation et le respect du droit syndical qui retiendront ici notre attention.

L'interprétation de la législation des relations du travail quant à la participation des salariés

La commission Dunlop a faite sienne l'idée selon laquelle les pratiques de participation des travailleurs contribuent de manière décisive à l'amélioration des performances économiques au sein des entreprises et que la promotion de ces pratiques au sein du système de relations professionnelles pourrait contribuer à accroître celles de l'ensemble de l'économie américaine.

Pour appuyer cette hypothèse la commission ne propose pas une explicitation claire des pratiques participatives (3) ; elle s'appuie en particulier sur les résultats d'une enquête nationale portant sur la représentation et la participation des travailleurs (« Worker Representation and Participation Survey ») (4). Cette enquête a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif couvrant plus de 2 400 salariés (y compris des cadres) d'entreprises du secteur privé. Les principaux résultats obtenus sont annexés au rapport final de la commission. Ils font notamment apparaître que ces salariés, qu'ils appartiennent ou non au secteur syndiqué, sont majoritairement favorables au principe de la participation à la décision, mais qu'ils souhaitent aussi en général pouvoir choisir leurs représentants à ces programmes de participation. L'enquête révèle une large diffusion des pratiques de participation (31 % des salariés interrogés disent être impliqués dans des programmes participatifs). Par ailleurs, la commission souligne que ces pratiques sont relativement plus répandues et sont plus efficaces dans les établissements syndiqués.

(1) Cf. Kirk Victor : « Try, try again », *National Journal*, 7/9/1994, pp. 1623-1626.

(2) Les modalités de résolution des litiges par la voie de l'arbitrage s'appuient essentiellement sur le rôle des tribunaux fédéraux, le recours au NLRB ou à l'intermédiation des agences qui interviennent en matière de réglementation du travail sur les aspects sécurité-santé, discrimination ...

(3) Cf. dans ce même numéro de la *Chronique Internationale* l'article de C. Dufour sur la participation directe comme « objet flou » impliquant des « pratiques différenciées ».

(4) Enquête réalisée sous la direction de Richard Freedman et Joel Rogers (Princeton Survey Research Associates)

Sur la base des résultats de cette enquête, des auditions et d'un certain nombre d'études, la commission reconnaît explicitement les programmes de participation des salariés comme relevant de « l'intérêt national » : « *il est de l'intérêt national de promouvoir l'expansion de tels programmes sous réserve qu'ils ne nuisent pas à la possibilité pour les salariés de choisir s'ils désirent ou non être représentés par une organisation syndicale indépendante.* » (1)

Dans ce sens, la commission recommande que le Congrès clarifie le contenu de la loi NLRA (en particulier de l'article 8(a)(2) qui interdit la domination ou l'ingérence des employeurs dans la constitution ou l'administration des organisations de travailleurs) et que le Conseil National des relations professionnelles l'interprète de telle manière qu'il soit possible de faciliter le développement de la participation en particulier dans les établissements non syndiqués. Cette proposition a fait l'objet d'une vive réaction syndicale. Elle révèle que la commission n'est pas fondamentalement hostile aux formes de participation sans représentation syndicale. La clarification envisagée devrait permettre de donner plus de latitude aux entreprises non syndiquées pour introduire la participation des salariés tout en permettant le démantèlement de syndicats « maison » lorsqu'ils jouent un rôle de pseudo-organisations représentatives mises en place par les directions pour contrer des tentatives de syndicalisation des salariés.

Cette recommandation est la seule qui n'ait pas été approuvée à l'unanimité des dix membres de la commission. L'un de ceux-ci, le président du syndicat de l'automobile Douglas A. Fraser, a formulé explicitement dans le rapport de la commission une critique à l'égard de cette recommandation, critique qui reprend les positions syndicales (2). L'article de la loi que la commission souhaite voir clarifiée « constitue un rempart contre les formes de représentations qui sont illégitimes parce qu'elles dénient aux salariés le droit d'exprimer leur voix à travers des représentants librement choisis et "placent les employeurs des deux côtés de la table" selon les termes du sénateur Wagner (3) en 1935. » (4)

Selon D. A. Fraser, vouloir clarifier cet article de la loi risque de conduire à l'annulation pure et simple de celle-ci si des mesures ne sont pas mises en place parallèlement pour assurer un accès plus facile des salariés à la représentation syndicale. Seul l'accès à la représentation confère une voix légitime dans les processus de participation aux décisions.

Les organisations syndicales ont été inflexibles ; elles s'opposent à tout amendement de l'article. Pour elles, toutes les situations où un programme de participation va au-delà des discussions légitimes et interfère avec des questions qui relèvent de la négociation collective doivent être examinées, comme c'est le cas actuellement, par le Conseil National des relations professionnelles ou les tribunaux et non pas être réglées par un changement de la loi.

Les recommandations concernant le respect du droit syndical

Dans le rapport intermédiaire de juin dernier, la commission avait inclus un chapitre concernant la représentation et la négociation collective, chapitre qui a provoqué le plus grand nombre de réactions et de discussions. Dans le rapport final elle a maintenu un certain nombre de recommandations relatives au respect du droit syndical.

Les recommandations concernant ce chapitre sont placées sous le rappel général de la loi NLRA selon laquelle « *la politique des Etats-Unis est d'encourager les pratiques et procédures de la négociation collective et de protéger... le recours des travailleurs à la libre association, à l'auto-organisation et à la désignation des représentants de leur choix...* » (5)

Après avoir réaffirmé les principes fondateurs du système Wagner, la commission en vient à énoncer une série d'observations qui font état de la forte conflictualité qui entoure le contexte d'élection des représentants des salariés, et reconnaît que la loi NLRA ne parvient pas à garantir la liberté des salariés de choisir ou non leurs représentants.

Si la commission a recueilli un large consensus sur l'idée selon laquelle les difficultés que rencontrent

(1) « It is in the national interest to promote the expansion of such programs provided it does not impede employees choice of whether or not to be represented by an independant labor organization ».

(2) *Labor Notes* n° 187, octobre 1994 ; *AFL-CIO News*, Volume 40, n° 3, février 1995.

(3) Le Sénateur Wagner est à l'origine de la loi fondatrice du droit syndical connue sous le nom de « Wagner Act ».

(4) « Dissenting opinion of Douglas A. Fraser », note additive au rapport de la Commission, datée du 3 janvier 1995.

(5) « The preamble to the National Labor Relations Act declares it to be the policy of the United States to « encourag(e) the practices and procedure of collective bargaining and (to) protect... the exercice by workers of full freedom of association, self-organization and designation of représentatives of their own choosing... »

les salariés pour se faire représenter constituent un « réel problème », par contre les modalités proposées en vue de faciliter l'accès des salariés à la représentation syndicale restent relativement modestes.

La reconnaissance syndicale dans l'entreprise, aux Etats-Unis, passe par l'accréditation au niveau de l'établissement qui est délivrée par le Conseil National des relations professionnelles. La loi NLRA a institué le principe du vote systématique pour faire apparaître les intentions du personnel (1). Or, dans les faits, les employeurs font généralement traîner ce processus de reconnaissance du syndicat, et en attendant les résultats d'une procédure longue, les directions mènent campagne dans leur entreprise pour dissuader le personnel de se syndiquer.

Pour lever les obstacles au processus de reconnaissance syndicale dans l'entreprise, les syndicats attendaient des changements dans les modalités d'élection de leurs représentants. Ils ont proposé notamment de substituer les cartes d'adhérents au vote pour décider de l'implantation d'un syndicat, de systématiser le recours à l'arbitrage dans la mise en place des premières conventions collectives, la réduction des délais d'élection et l'extension des droits de négociation aux agents de maîtrise et à certains cadres (« supervisory employees ») auxquels il est interdit actuellement de se syndiquer.

La commission Dunlop a avancé des propositions sur ces deux derniers points. Elle propose que l'accréditation des syndicats se déroulent avant, et non pas après, l'audition des deux parties par le Conseil National des relations professionnelles et dans un délai de deux semaines (2). Parallèlement à ces recommandations, la commission invite le Conseil National des relations professionnelles à étendre les mesures d'injonction prévues par la loi NLRA et à adopter une attitude plus ferme à l'encontre de toute tentative de répression à l'encontre de militants syndicaux dans le cadre d'un processus d'élection ou lors de la négociation d'un premier accord. Par contre, elle n'a pas retenu les propositions syndicales en faveur de l'accréditation sur la base des cartes syndicales.

Concernant le recours à l'arbitrage, la commission recommande une assistance à l'établissement des premières conventions collectives (3). Il s'agirait de développer notamment les comités consultatifs tripartites ayant pleins pouvoirs pour aider à la résolution des conflits. L'employeur et le syndicat pourraient recourir aux services du système fédéral ou d'un système privé de médiation, ce qui permettrait de résoudre des conflits souvent longs (qui débouchent sur des conflits ouverts sous forme de grèves ou « lockouts »), en laissant la possibilité aux deux parties de continuer à travailler ensemble.

En définitive, la plupart des recommandations formulées dans le document final remis à l'administration Clinton font référence à un cadre d'expérimentation de nouvelles relations du travail, de nouvelles pratiques qui, selon les auteurs, doivent être encouragées. La commission n'a pas souhaité formaliser ses recommandations d'un strict point de vue législatif. Elle inscrit ses propositions dans une perspective plus générale, une certaine vision des « enjeux concernant le travail à l'horizon du 21e siècle » (4).

Reste à savoir si les recommandations proposées sont susceptibles de poser les bases d'un nouveau système de relations professionnelles. Pour l'heure, ces recommandations laissent les salariés et les employeurs en partie insatisfaits. Du point de vue d'une partie du patronat américain, les recommandations de la commission restent trop éloignées de la réalité du monde du travail ; les mesures qui encouragent la représentation syndicale sont un prix trop cher à payer pour une meilleure participation des salariés. Les syndicats, eux, pensent que la réforme des relations professionnelles aurait nécessité des changements plus importants que ceux envisagés dans le rapport Dunlop. Finalement le travail de la commission restera-t-il une « occasion manquée » de réfléchir à des changements plus radicaux dans les relations professionnelles ou bien sera-t-il le point de départ d'une réflexion collective plus large, comme le suggèrent les auteurs du rapport remis en janvier, sur le contexte du travail à l'aube du 21e siècle ?

Véronique Peyrache-Gadeau

(1) Aux Etats-Unis, l'office du travail (NLRB) délivre aux syndicats des certificats attestant leur qualité de représentants du personnel dans la négociation en se fondant non pas sur la présentation de cartes d'adhérents, mais sur les résultats du vote des travailleurs intéressés faisant apparaître que plus de la moitié d'entre eux souhaitent qu'il les représente.

(2) L'intervalle entre la demande syndicale de certification et l'élection des représentants est devenu extrêmement long (au minimum sept à huit semaines, parfois plusieurs mois).

(3) Dans son rapport intermédiaire, la Commission avait relevé que plus d'un tiers des premières tentatives de contractualisation échouent.

(4) Cf. pp. xx à xxii « Report and recommendations », op. cit.