




Bureau
international
du Travail
Genève

JOURNAL INTERNATIONAL DE RECHERCHE SYNDICALE



**Les stratégies mondiales
de gestion de capital et réponses
des syndicats: Négociation
collective et coopération syndicale
internationale**

2009 / VOLUME 1 / NUMÉRO 2

Le *Journal international de recherche syndicale* est une publication du Bureau des activités pour les travailleurs du BIT. Il offre un aperçu des travaux menés partout dans le monde par des chercheurs du milieu syndical ou universitaire sur les politiques sociales et le monde du travail. Multidisciplinaire, le *Journal international de recherche syndicale* s'adresse aux services d'étude des syndicats, aux ministères du travail et aux universitaires de toutes disciplines pertinentes: relations professionnelles, sociologie, droit, économie, science politique. Il paraît deux fois par an en français, en anglais et en espagnol.

Rédacteurs: VERENA SCHMIDT (BIT)
MAARTEN KEUNE (Université d'Amsterdam)
KEVIN SKERRETT (BIT)

Bureau des activités pour les travailleurs

Directeur: DAN CUNNIAH

Journal international de recherche syndicale

2009

Vol. 1

N° 2

Les stratégies mondiales
de gestion de capital
et réponses des syndicats:
Négociation collective
et coopération syndicale
internationale

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, GENÈVE

Copyright © Organisation internationale du Travail 2009
Première édition 2009

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Journal international de recherche syndicale
Genève, Bureau international du Travail, 2009

ISSN 2076-9830

Données de catalogue du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Table des matières

5

Préface Dan Cunniah

11

*Stratégies mondiales du capital et réponses des syndicats:
vers une négociation collective transnationale?*

Maarten Keune et Verena Schmidt

31

*Mondialisation équitable: le rôle de la négociation collective
pour endiguer la poussée d'inégalités de rémunération et de revenus*

Susan Hayter

49

*La négociation collective et les sociétés transnationales dans l'économie
mondiale: quelques considérations d'ordre théorique* Colin Crouch

71

*Dimension transnationale des négociations collectives
dans un contexte européen* Paul Marginson

89

Négociation collective: le contexte du Népal Umesh Upadhyaya

95

*Perspectives de la négociation collective dans les pays du Sud:
le cas de l'Afrique du Sud* Simon Kimani Ndungu

115

*Chaînes de production mondiales, délocalisations et financement:
évolution du contexte de la politique des syndicats en matière
de redistribution* Wolfgang Rhode

131

Coordination transnationale de la négociation collective au niveau sectoriel en Europe: grandes lignes et limites d'un système «européen» Vera Glassner

149

Les stratégies des employeurs transnationaux et la négociation collective: le cas de l'Europe Ronald Janssen

167

La privatisation déguisée dans l'enseignement public
Guntars Catlaks et Mireille Dekoning

179

Acquisitions d'entreprises financées par l'endettement, restructurations et négociations collectives Ron Blum et Peter Rossman

193

Négociation collective et stratégies du capital mondial au Brésil
Ana Georgina da Silva Dias

205

La détermination des salaires dans les chaînes d'approvisionnement externalisées à acheteurs multiples du secteur de l'habillement
Doug Miller

225

Changer les schémas de l'emploi et de la négociation collective: le cas du secteur du bâtiment – travaux publics Jan Cremers

Préface

Dan Cunhiah

Directeur
Bureau des activités pour les travailleurs
Bureau international du Travail

Le monde du travail est durement touché par la crise économique mondiale qui a très vite pris de l'ampleur au cours des derniers mois de l'année 2008, faisant basculer les économies de la plupart des pays dans la récession la plus grave que le monde ait connue depuis la Grande dépression. Or, bon nombre des problèmes majeurs auxquels doivent aujourd'hui faire face travailleurs et syndicats étaient déjà manifestes. Au cours des dix dernières années, des changements considérables se sont produits dans le monde du travail, avec un accroissement des formes atypiques d'emploi et des emplois précaires et non protégés, qui ont eu de profondes répercussions sur la négociation collective. Dans toutes les régions du monde, la main-d'œuvre s'est davantage diversifiée et la taille moyenne des entreprises a diminué suite aux restructurations, exerçant ainsi davantage de pressions sur la négociation collective traditionnelle en sapant le pouvoir et la base des organisations syndicales. Dans certains pays, ces pressions peuvent avoir pour effet de rendre la négociation collective, là où elle s'exerce traditionnellement, plus difficile ou plus centralisée et d'en faire parfois une négociation de compromis. L'érosion du lien entre productivité, bénéfices et salaires est aussi une conséquence de cette évolution. Dans d'autres pays, la négociation collective n'a toujours pas été mise en œuvre dans la pratique.

La libéralisation du commerce, la déréglementation et la privatisation, qui sont souvent associées à la mondialisation économique, ont considérablement limité la marge de manœuvre des gouvernements tout en accordant dans le même temps une plus grande autonomie aux entreprises. De la même façon, la mobilité croissante du capital a fait naître une concurrence entre les pays, les incitant à relever leurs niveaux d'emploi et les encourageant à investir, avec certaines répercussions négatives sur la négociation collective traditionnelle. Tous ces changements ont contribué à modifier les rapports de force entre employeurs et travailleurs, les syndicats perdant de leur pouvoir au profit des dirigeants d'entreprises, qui voient leur position se

renforcer. La «financiarisation», les fusions et acquisitions, la délocalisation et la gestion des chaînes d'approvisionnement sont autant d'éléments qui exercent une pression sur la négociation collective.

C'est pourquoi, ces dernières années, le droit d'organisation et de négociation collective s'est heurté à divers défis découlant de la baisse du niveau de syndicalisation, de la montée de l'individualisme dans les relations de travail et de la difficulté à parvenir à plus de compétitivité et de flexibilité dans le contexte de la mondialisation. La capacité des syndicats doit donc être renforcée pour leur permettre de relever ces défis et de renforcer le droit d'organisation et de négociation collective tout comme d'autres principes et droits fondamentaux tels que les règles de la plate-forme mondiale régissant la mondialisation croissante de l'économie et la promotion du travail décent pour tous.

Liberté syndicale et droit de négociation collective

L'année 2008 a célébré le 60^e anniversaire de l'adoption de la convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948. La liberté syndicale est sans conteste la condition préalable à toute forme de négociation collective.

L'année 2009 célèbre quant à elle le 60^e anniversaire de l'adoption de la convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949. Depuis leur adoption par la Conférence internationale du Travail, respectivement en 1948 et en 1949, les conventions n°s 87 et 98 sont devenues les principaux instruments internationaux portant sur la liberté syndicale et la négociation collective.

Suite à de récentes ratifications, le nombre total d'Etats Membres ayant ratifié les conventions n°s 87 et 98 s'élève respectivement à 148 et 158, sur les 181 que comptait l'OIT au 17 janvier 2008.

Ces chiffres indiquent que le nombre de ratifications de ces deux conventions est élevé et qu'il ne cesse d'augmenter, mais que, malgré une progression considérable des ratifications, elles n'ont toujours pas été ratifiées aussi largement que les instruments fondamentaux que sont la convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930; la convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957; la convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951; la convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958; et tout particulièrement la convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973; et la convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999.

En 2008, le Bureau des activités pour les travailleurs, le Réseau mondial de recherches syndicales (GURN) et l'Institut syndical européen (ETUI) ont organisé un séminaire intitulé *Stratégies syndicales sur la négociation collective et stratégies d'entreprise*, qui s'est tenu au siège de l'ETUI à Bruxelles.

Le présent numéro du *Bulletin international de recherches syndicales* rassemble les contributions les plus importantes apportées lors du séminaire en question.

Tous les auteurs qui participent à la réalisation de ce bulletin soulignent l'importance constante de la négociation collective en tant que système démocratique et global permettant la réalisation du travail décent. La négociation collective améliore la répartition des richesses entre capital et main-d'œuvre en aidant à réduire les inégalités de revenus (notamment l'écart de rémunération entre les sexes) et à lutter contre la pauvreté. Les retombées de la négociation collective sont d'autant plus importantes que la couverture syndicale est étendue. La négociation collective protège les travailleurs contre les abus du pouvoir économique et limite dans le même temps le pouvoir des employeurs. Dans certains pays, la négociation collective est importante car elle permet de modéliser les systèmes de sécurité sociale et d'améliorer les conditions de travail. Elle joue un rôle constructif en favorisant l'investissement dans les ressources humaines, l'amélioration de la productivité et l'innovation.

Enjeux

L'internationalisation des marchés en cours a créé des zones économiques transnationales, où capital, services et produits ont acquis une mobilité internationale. En 2008, l'absence de réglementation des marchés financiers, qui s'est soldée par une cupidité effrénée et un changement dans la vocation de la finance – qui est passée de ressource vitale à véritable parasite pour l'économie –, a provoqué la pire crise financière et économique que le monde ait connue depuis les années trente. Certains segments du capital ne manqueront pas de profiter de la crise pour affaiblir les normes sociales.

Les forces dominantes de l'internationalisation de l'économie sont les entreprises multinationales. Ce sont elles qui prennent les décisions concernant les sites de production, les investissements et les lieux de travail. Au nom de la maximisation des profits, elles implantent bien souvent leurs sites de production là où les salaires sont bas, la fiscalité avantageuse et la législation du travail peu contraignante. Le capital étant un facteur de production beaucoup plus mobile que la main-d'œuvre, une sorte de «capitalisme nomade» devient possible, qui se traduit par un déséquilibre croissant des forces au sein des chaînes d'approvisionnement. Les gouvernements se font partiellement concurrence dans une spirale descendante pour créer un climat apparemment «propice aux investissements», qui implique un démantèlement (partiel) de la législation du travail.

La négociation collective est mise à mal par l'accroissement considérable du travail précaire, notamment des relations d'emploi déguisées, ambiguës et triangulaires, où les lacunes de la législation servent parfois à dissimuler une

relation de travail manifeste (voir la recommandation de l'OIT (n° 198) sur la relation de travail, 2006, www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R198).

Dans les pays du Sud, l'enjeu de la négociation collective consiste essentiellement à régulariser l'économie, de sorte que le nombre croissant de travailleurs du secteur informel soient couverts par les conventions collectives. En Europe, les principales difficultés auxquelles se heurte la négociation collective sont le recul de la couverture de la négociation et l'affaiblissement du caractère contraignant des conventions collectives lié au recours aux clauses introductives et aux accords individuels. En outre, la négociation collective a une influence limitée sur la force motrice du capitalisme financier. Compte tenu de la menace des délocalisations et des licenciements, il devient difficile d'établir un équilibre entre les intérêts des sites de production en concurrence.

Riposte

L'une des ripostes les plus importantes des syndicats consiste à favoriser la coordination transnationale entre syndicats afin de coordonner la négociation collective à l'échelon régional, en particulier au sein d'organisations régionales intergouvernementales, telles que l'Union européenne. Les comités d'entreprise européens peuvent utiliser les informations qu'ils recueillent au moyen des droits d'information. Les syndicats peuvent utiliser leur influence au sein des chaînes d'approvisionnement grâce à l'organisation et aux campagnes de sensibilisation transnationales. Aux fins de renforcer la représentation et l'influence des syndicats, il importe d'organiser les travailleurs actuellement sous-représentés en syndicats, tels que les travailleurs du secteur informel, les travailleurs migrants et les femmes. Le renforcement des campagnes de sensibilisation et de la coopération avec d'autres mouvements sociaux peut aussi être envisagé comme une orientation possible pour accroître l'efficacité des syndicats.

Par ailleurs, les syndicats devraient chercher à influencer les gouvernements pour re-réglementer les marchés financiers, y compris par une imposition plus forte des fonds de placement privés. Les conventions collectives peuvent inclure des dispositions exigeant des acquéreurs potentiels d'une entreprise qu'ils signent une nouvelle convention collective avec le syndicat reconnu par l'entreprise avant tout rachat. Toute entreprise acquise par des fonds de placement privés peut être tenue de mettre sur pied un comité d'entreprise européen.

Pour finir, en juin 2009, la Conférence internationale du Travail a réagi face à la crise économique mondiale qui a débuté en 2008 en approuvant un Pacte mondial pour l'emploi d'une grande portée. Ce pacte énonce un cadre d'orientation à multiples facettes pour le maintien et la création d'emplois, la réglementation appropriée des marchés financiers, la protection des

niveaux de salaires, y compris un salaire minimal, et l'extension de la protection sociale à tous. Il institue une nouvelle norme intéressante permettant aux membres de syndicats d'établir des comparaisons et d'évaluer la riposte de leur gouvernement respectif. Grâce à cette méthode, les mouvements de travailleurs et les militants syndicaux peuvent intensifier leurs efforts pour soutenir les politiques en faveur de la prospérité économique, de la justice sociale, de l'égalité entre hommes et femmes et de la préservation de l'environnement.

Stratégies mondiales du capital et réponses des syndicats

*Vers une négociation collective
transnationale?*

Maarten Keune

Professeur, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS)
et Hugo Sinzheimer Institute (HIS), Université d'Amsterdam

Verena Schmidt

Chargée de recherche, BIT/ACTRAV

Introduction

Plus que jamais, la crise financière et économique mondiale actuelle attire l'attention sur la nature de la mondialisation que le monde a connue depuis les années quatre-vingt et ses répercussions sociales. Les effets de la mondialisation sur la création de croissance et d'emplois sont controversés; les pessimistes insistant sur l'augmentation de la pauvreté dans de nombreuses parties du monde ou la perte d'emplois dans les industries de transformation des pays industrialisés et les optimistes soulignant l'expansion de la production mondiale, de la richesse, des revenus et de l'emploi qui peuvent être partagés, en réduisant le défi de la mondialisation à un problème de répartition (voir Løken et coll., 2008, pour un résumé des arguments et des éléments de preuves). Ce qui est moins controversé, toutefois, c'est que la mondialisation actuelle, et en particulier la promotion de la liberté des capitaux et l'institutionnalisation d'un marché mondial «libre», a un certain nombre de conséquences sociales négatives. Parmi celles-ci se trouvent l'accroissement des inégalités et de l'insécurité, la perte du contrôle démocratique sur l'économie, et le pouvoir croissant du capital au détriment des travailleurs.

La main-d'œuvre pâtit souvent la première des conséquences de la mondialisation et des stratégies déployées par le capital au sein de l'économie mondialisée. Les travailleurs subissent une augmentation de l'insécurité de l'emploi et de l'instabilité du marché du travail, des pressions sur les salaires et les conditions de travail, et la montée de la précarité, des relations de travail informelles et des limitations à la représentation collective. Toute cette évolution est aggravée par la crise économique et financière actuelle. Les syndicats ont été confrontés à des difficultés pour faire face à ces questions à un niveau transnational et sont souvent réduits à une position défensive. Parallèlement, les syndicats ont essayé une série de stratégies pour renforcer leur position face au capital, et pour atténuer l'impact de la mondialisation. Des efforts ont été faits en particulier pour développer des formes novatrices de coopération et de négociation collective transnationales pour contrer les stratégies mondiales du capital et reprendre l'initiative.

Ce numéro du *Bulletin international de recherches syndicales* présente une série d'articles analysant en détail le caractère des stratégies mondiales du capital et leur impact, ainsi que les réponses des syndicats à ces stratégies, et notamment les réponses liées au développement de formes transnationales de négociation collective. Dans cet article d'introduction, nous donnons un aperçu de ces questions. Sa structure est la suivante: à la section 2 nous examinons les stratégies mondiales du capital en lien avec la production de biens et de services et la financiarisation de l'économie. A la section 3, nous regardons l'impact de ces stratégies sur la démocratie et les relations entre capital et travailleurs. La section 4 présente un certain nombre de réponses des syndicats aux stratégies mondiales du capital, et discute en particulier des tentatives des syndicats pour développer la

négociation collective transnationale, et les obstacles qu'ils rencontrent sur cette voie. Les conclusions se trouvent dans la section 5.

Mondialisation et stratégies mondiales du capital

On entend ici par mondialisation l'«intégration des concepts intellectuels, du commerce, de la finance, de la propriété et de la main-d'œuvre par-delà les frontières des Etats et les continents» (Løken et coll., 2008). La mondialisation se manifeste, entre autres éléments, par l'hégémonie mondiale des idées néolibérales et monétaristes; l'institutionnalisation du libre-échange et de la liberté de circulation des capitaux au moyen d'accords mondiaux et régionaux (OMC, MERCOSUR, ANASE, ALENA, Marché unique de l'Union européenne, etc.); l'augmentation du commerce mondial et de l'investissement direct étranger (IDE) et l'importance toujours plus grande des entreprises multinationales; la croissance du poids des marchés des capitaux et des fonds d'investissement dont l'activité est mondiale; et l'accroissement des flux migratoires. Quelques chiffres illustrent la progression de la mondialisation ces dernières années: le commerce, en pourcentage du PIB mondial, est passé de 36 pour cent, chiffre du milieu des années quatre-vingt, à 45 pour cent en 2005, alors que les flux d'IDE reçus, qui étaient de 0,5 pour cent du PIB mondial en 1985, se sont élevés à 2,8 pour cent en 2006 (BIT, 2008a, pp. 4-5, figures 3 et 4).

La mondialisation en tant que projet politique est de nature résolument économique. Elle consiste en une conspiration des acteurs politiques et économiques au niveau national et international pour réduire les obstacles au commerce, aux mouvements de capitaux et aux marchés financiers en réformant la législation, et en concluant des accords internationaux. La dimension sociale en est largement exclue: selon ses principaux défenseurs, la mondialisation par le libre-échange et les mouvements de capitaux est le meilleur moyen d'aboutir au progrès social¹. Les tentatives visant à intégrer les questions sociales et du travail dans les accords commerciaux internationaux et dans les processus d'intégration économique régionale se sont généralement soldés par des échecs.

Au sein de cette économie mondialisée, le capital a suivi un certain nombre de stratégies pour optimiser son utilisation des opportunités offertes, qui peuvent grossièrement être divisées en deux catégories: les stratégies relatives à la production de biens et de services et celles qui ont trait à la financiarisation² de l'économie.

1. L'Union européenne en fait partie, alors qu'on croit souvent qu'elle représente une version plus sociale de l'intégration, puisque l'intégration économique régionale est très avancée, alors que l'intégration sociale est minime en comparaison (Scharpf, 2002).

2. La financiarisation fait référence à la déréglementation des marchés financiers et à la taille croissante des marchés financiers, et fera l'objet d'une discussion plus approfondie plus loin dans ce chapitre.

La production de biens et de services

En ce qui concerne la production de biens et de services, les chaînes de production font constamment l'objet de restructurations et sont de plus en plus organisées de façon transfrontalière. Rhode (dans ce numéro) explique que sont apparues trois catégories essentielles d'organisation transfrontalière: l'externalisation, la délocalisation et la production parallèle.

L'externalisation consiste à réduire la profondeur de la transformation en externalisant à des fournisseurs ou à des sous-traitants. Les étapes individuelles des processus sont de plus en plus souvent prises en charge par des sous-traitants, dans le pays ou à l'étranger, et la production repose sur des réseaux d'entreprises. Par exemple, Cremers (dans ce numéro) analyse en détail cette tendance pour l'industrie du bâtiment, et montre que ce secteur est de plus en plus dominé par des chaînes de production fragmentées, dirigées par de grandes multinationales du bâtiment, qui engagent un grand nombre de petites entreprises et d'individus pour effectuer des tâches particulières de la chaîne. Miller (dans ce numéro) montre également que la production de l'industrie de l'habillement est en grande partie organisée en filières d'approvisionnement fragmentées, en fonction des acheteurs, avec une myriade de relations complexes à de multiples niveaux entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Dans ces deux industries, les entreprises appartenant à ces chaînes de production vont des multinationales aux petites entreprises, en passant par des individus travaillant dans le secteur informel.

La délocalisation fait référence aux entreprises qui développent leur capacité de production à l'étranger. Les objectifs des délocalisations sont variés, et peuvent aller de l'accès à de nouveaux marchés ou à de nouvelles ressources (humaines) à la réduction des coûts (salariaux) et à l'accroissement de la flexibilité en exploitant les différences au niveau des structures de coûts locales, de la réglementation, et des pratiques en matière de relations de travail.

Il existe en outre une tendance vers un modèle de production parallèle, qui consiste pour une multinationale à produire un même produit dans différents pays, mais à destination du même marché. Ce modèle se rencontre de plus en plus fréquemment, par exemple dans l'industrie automobile.

L'externalisation, la délocalisation et la production parallèle ont un certain nombre d'effets en commun. Tout d'abord, la chaîne de production devient plus complexe, fragmentée et dispersée géographiquement, et implique un nombre toujours plus grand d'intervenants dans différents pays, continents ou cadres réglementaires. Deuxièmement, les stratégies des entreprises se sont internationalisées, et le sort des sites de production et des travailleurs dépend de plus en plus des décisions de directions générales très éloignées. Troisièmement, les pays, les travailleurs et les sites de production des multinationales se retrouvent de plus en plus impliqués dans des exercices de comparaison des coûts et de productivité et sont en concurrence les uns avec les autres pour obtenir les investissements.

Financiarisation

La crise mondiale actuelle a mis sous le feu des projecteurs les stratégies du capital liées à la financiarisation de l'économie mondiale. La financiarisation est un terme qui regroupe un certain nombre de tendances différentes (par exemple Watt, 2008; Blum et Rossman dans ce numéro; Hoffmann, 2006). Parmi ces tendances figurent la déréglementation des marchés financiers, la part croissante du secteur financier et la croissance explosive des flux financiers (qui augmentent bien plus vite que le commerce ou l'IDE), l'augmentation des prêts interbancaires, le rôle de plus en plus important joué par les investisseurs institutionnels, les fonds d'investissement privés et les fonds spéculatifs, la commercialisation croissante des prêts hypothécaires et autres prêts, le recours de plus en plus répandu aux stock-options et à d'autres formes de rémunération incitative pour les dirigeants, etc. La crise actuelle a été déclenchée par la déflation de la bulle du logement aux Etats-Unis et ensuite de la bulle des titres qui s'était développée avec la tendance à la financiarisation (Watt, 2008). Cela a eu pour conséquence la faillite de grandes banques, la baisse de la valeur des actions, et l'accélération des faillites d'entreprises et du chômage. Les causes fondamentales de cette crise ne se limitent pas à la financiarisation de l'économie, mais comprennent également des facteurs comme l'accumulation d'énormes déficits de compte courant dans de nombreux pays, et surtout aux Etats-Unis, la mauvaise gestion économique des gouvernements et des banques centrales, et l'absence de contrôle public sur les processus économiques (Watt, 2008).

Le processus de financiarisation a entraîné une dépendance accrue des entreprises vis-à-vis du capital des actionnaires et un renversement des relations traditionnelles entre capital financier et capital productif (Hoffmann, 2006; Rhode dans ce numéro). La valeur actionnariale et les rendements à court terme sur l'investissement, au lieu de la rentabilité à long terme et de la croissance des entreprises, sont maintenant au cœur des stratégies d'investissement. Egalement, au lieu de définir les rendements en fonction des bénéfices, les actionnaires définissent ex ante le taux minimal de rendement qu'ils veulent obtenir des entreprises. En conséquence, les entreprises se voient de plus en plus contraintes à se concentrer sur des objectifs à court terme, et recherchent la réduction des coûts et les restructurations en permanence pour répondre aux attentes des actionnaires en matière de rendement, ou l'augmentation attendue de la valeur de revente des sociétés dans le cas des fonds d'investissement privés (Hoffmann, 2006; également Blum et Rossman dans ce numéro).

La financiarisation impose évidemment de fortes pressions sur les salaires et les conditions de travail. En outre, elle induit une réduction de la stabilité des lieux de travail, des entreprises, et même de l'économie mondiale en tant que telle. Là encore, la crise actuelle est une manifestation majeure de cette instabilité.

Les conséquences pour la démocratie et les relations entre travailleurs et capital

Les stratégies mondiales du capital que nous avons évoquées ci-dessus ont eu de graves conséquences pour les sociétés, les travailleurs et les syndicats. Nous voulons aborder ici, brièvement, deux de ces conséquences: les problèmes causés par ce phénomène du point de vue du contrôle démocratique et les changements qu'il induit sur les relations entre travailleurs et capital.

La démocratie

Au niveau des sociétés, où les travailleurs sont des citoyens et les syndicats des partenaires collectifs de la société, la mondialisation des stratégies du capital pose un problème de contrôle démocratique. De nos jours, les sociétés dépendent de plus en plus des capitaux privés pour leur fournir des emplois et des revenus, et cette dépendance est plus marquée dans les pays plus pauvres. Parallèlement, alors que les sociétés sont organisées au niveau national, le capital part d'une perspective mondiale et se déplace de plus en plus facilement par-delà les frontières vers l'endroit le plus favorable à ses stratégies mondiales³. Dans une certaine mesure, les gouvernements se cachent derrière cette évocation des mains invisibles du capital mondial et se prétendent impuissants à son égard. Cela a des répercussions sur la démocratie, et nous allons brièvement en expliquer certaines (pour une discussion plus approfondie, voir Crouch dans ce numéro).

L'une de ces répercussions est que le «sort» des Etats-nations est, dans une large mesure, entre les mains du capital et ses stratégies en matière d'investissement vont être de peser, directement ou indirectement, sur la souveraineté des Etats et la conception des politiques publiques. Les gouvernements ont ainsi pris l'habitude de concevoir et de justifier leurs politiques publiques en se basant sur la nécessité «impérative» de plaire aux investisseurs étrangers potentiels, et il est également devenu habituel pour les investisseurs étrangers de conditionner leurs investissements à des incitations publiques. Cela s'est traduit par une concurrence au niveau des régimes, où les pays et les régions entrent en concurrence pour mieux répondre aux besoins et aux exigences des investisseurs en général, et des projets d'investissements spécifiques en particulier.

3. La mobilité n'est bien sûr pas absolue. Il n'est pas toujours facile de déplacer les activités existantes à l'étranger, étant donné que les entreprises ont des fonds perdus dans leurs sites existants (par exemple les investissements dans les installations, la distribution, les réseaux de fournisseurs, les relations sociales, etc.) (voir Crouch sur cette question). En outre, le site le plus avantageux n'est pas nécessairement celui dont les coûts sont les plus bas, ni celui où la réglementation et les relations de travail sont les plus faibles, comme le montre la forte attractivité pour les capitaux des pays nordiques où les salaires, les impôts et la présence syndicale sont élevés (*ibid.*).

Pour aller encore plus loin, Crouch (dans ce numéro) explique que les grandes entreprises, au lieu de se soumettre aux autorités politiques, font partie des régimes politiques modernes en étant elles-mêmes des instances de pouvoir et d'autorité politiques; toutefois, elles constituent une partie non démocratique de la politique moderne étant donné qu'elles ne sont pas formellement responsables devant le public.

En outre, à l'instigation d'organisations internationales comme le FMI ou la Banque mondiale, les processus de démocratisation intervenus ces dernières décennies dans de nombreux pays du Sud allaient de pair avec la libéralisation de l'économie, l'acquisition massive de propriété et l'extraction de ressources par le capital international. Mais, comme le suggère Makoa (2001) dans une étude sur la mondialisation en Afrique orientale et australe, on peut s'étonner de la valeur de ce genre de démocratie si elle ne donne pas à la population pauvre le contrôle des ressources de son pays et des processus qui lui permettent de vivre ou qui menacent son existence.

Les relations capital et travailleurs

La mondialisation a eu de multiples conséquences sur les relations entre capital et travailleurs, et en particulier sur la nature et la durabilité de la négociation collective. Tout d'abord, alors que le capital, et tout particulièrement les multinationales, est un acteur mondial qui a une stratégie mondiale, les travailleurs, si tant est qu'ils soient organisés, le sont dans une large mesure au niveau national. Cette divergence se reflète aussi dans l'organisation de la production, de plus en plus fragmentée et organisée de façon transfrontalière, et les processus de négociation collective qui, s'ils existent, interviennent au sein des frontières nationales au niveau de l'entreprise ou du secteur. Même s'il existe un certain nombre de syndicats internationaux dans lesquels les confédérations nationales et les syndicats sectoriels joignent leurs forces (voir ci-dessous), ils n'ont que peu de ressources comparé à celles du capital, et ne participent à des négociations collectives que dans un nombre de cas très limités. En conséquence, les syndicats et les représentants des travailleurs n'ont que peu ou pas de contrôle ni d'influence sur les questions relevant du niveau international où les prises de décisions sont largement monopolisées par la direction des entreprises (van der Meer et coll., 2004).

La fragmentation de la production signifie également que la négociation au niveau de l'entreprise perd une partie de sa signification. Les salaires et les conditions de travail des travailleurs des entreprises sous-traitantes peuvent très bien dépendre des décisions et des exigences de l'entreprise qui domine une filière d'approvisionnement particulière, plus que de leur propre direction. De plus, dans les cas de propriété diffuse, le véritable partenaire de négociation des syndicats peut être masqué.

Deuxièmement, la perspective toujours à plus court terme du capital, sa recherche de la valeur actionnariale avant tout et son exigence d'un rendement minimal élevé menacent la stabilité, la croissance à long terme des entreprises et la sécurité de l'emploi, qui demeurent les intérêts essentiels des travailleurs et des syndicats. Ces intérêts sont gravement affectés par la tendance du capital financier à se diriger vers les opportunités de profit à court terme. Ainsi, la contradiction entre les intérêts du capital et des travailleurs s'agrandit encore, alors que les travailleurs ne peuvent exercer qu'une influence très réduite sur les flux internationaux des capitaux financiers.

Troisièmement, le capital a toujours eu une plus grande marge de manœuvre pour rechercher son intérêt en choisissant des options de sortie, et ce «différentiel de mobilité» s'est considérablement accru dans les vingt dernières années (Hoffmann, 2006). L'augmentation de ces possibilités de sortie du capital signifie qu'il peut en permanence exercer des pressions sur les travailleurs en ayant recours à la menace de délocalisation (Keune, 2008).

Ces trois facteurs renforcent la position de pouvoir du capital vis-à-vis des travailleurs, et il devient encore plus difficile pour les syndicats de représenter avec succès les intérêts de leurs membres par le biais des processus et des structures traditionnelles de négociation collective. En outre, en ayant recours à la menace de délocalisation, de restructuration ou de retrait de l'investissement, le capital pousse de plus en plus les travailleurs dans une position défensive et les oblige à négocier des concessions, c'est-à-dire à accepter des réductions de salaires et une détérioration des conditions de travail en échange de promesses de sécurité de l'emploi (Hoffmann, 2006). Au bout du compte, la mondialisation tend à accroître la concurrence au niveau des salaires entre les travailleurs de différents pays et de différents sites, une concurrence que peut exploiter le capital pour réduire ses coûts salariaux.

L'une des manifestations les plus évidentes de l'augmentation du pouvoir de négociation du capital est le fossé structurel qui existe entre croissance des salaires et croissance économique dans de nombreux pays du monde, avec pour conséquence une diminution constante de la part des salaires dans le PIB, c'est-à-dire la part du PIB consacrée aux salaires. Ce déclin marque un basculement des revenus du travail vers les revenus du capital, et des salaires vers les profits. L'absence de données rend difficile l'analyse de la part des salaires dans le monde. Dans l'Union européenne, la part des salaires est passée de 59,5 pour cent du PIB à 56,9 pour cent de 1995 à 2007 (Keune, 2008; voir aussi Janssen sur cette question). Les estimations du BIT suggèrent cependant que dans les trois quarts des pays en développement la part des salaires décline également (BIT, 2008a).

Les réponses des syndicats et la négociation collective transnationale

Un mouvement syndical en voie de transnationalisation

Le capital a développé toute une série de stratégies mondiales qui ont renforcé sa position vis-à-vis des travailleurs, des syndicats et des États-nations. Cependant, en principe, la mondialisation offre de nouvelles opportunités aux travailleurs et aux syndicats pour s'organiser, agir au niveau transnational et créer un ordre mondial plus juste (Hardt et Negri, 2001). En outre, depuis sa naissance, le mouvement syndical a toujours tenu un discours de solidarité et de coopération internationales. Effectivement, il y a eu de nombreuses tentatives dans ce sens, et les syndicats ont mis en place de nombreux modes de coopération transnationale.

Il s'agit tout d'abord des syndicats internationaux qui agissent au niveau mondial ou régional. Au niveau mondial, il existe en premier lieu la Confédération syndicale internationale (CSI), ainsi qu'une série de syndicats sectoriels internationaux ou fédérations internationales sectorielles (FIS) comme UNI, syndicat mondial, la Fédération internationale des organisations des travailleurs de la métallurgie (FIOM) ou l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie, de la restauration, du tabac et des branches connexes (UITA). Le groupe des travailleurs de l'OIT peut également être considéré comme un forum syndical mondial. Au niveau régional, les confédérations nationales coopèrent dans des organisations comme l'Organisation de l'unité syndicale africaine (OUSA), la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur (CCSCS) au niveau du MERCOSUR, ou la Confédération européenne des syndicats (CES). Également au niveau régional, les fédérations des industries européennes (FIE) sont nombreuses.

Au-delà de ces structures qui réunissent les syndicats nationaux (au niveau confédéral ou sectoriel), deux syndicats en grande partie nationaux ont signé un accord en juillet 2008 pour créer le premier syndicat transatlantique. UNITE, le plus grand syndicat du Royaume-Uni, et United Steelworkers, le plus grand syndicat du secteur privé des États-Unis et du Canada, ont signé un accord afin de créer le premier syndicat transnational qui s'appelle dorénavant Workers Uniting. Ce syndicat a été créé spécifiquement pour répondre aux défis que représentent la mondialisation, la précarisation de l'emploi, les réductions de salaires et la détérioration des conditions de travail des travailleurs. L'intention des signataires est de faire de Workers Uniting un syndicat pleinement actif et enregistré en tant que syndicat au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Irlande et au Canada⁴.

4. Informations provenant du site <http://www.workersuniting.org> (en date du 30 janvier 2009).

La coopération transnationale entre syndicats se développe de plus en plus au niveau des multinationales et des filières d'approvisionnement, car les travailleurs des différents établissements considèrent de plus en plus que leur sort est lié et que les employeurs jouent souvent à les monter les uns contre les autres (Miller, Marginson sur cette question). Cette coopération s'effectue au moyen de divers réseaux d'entreprises, certains étant plus formellement institutionnalisés et d'autres plus informels, qui regroupent les syndicats, les délégués syndicaux et/ou les comités d'entreprise des différents sites de production d'une multinationale, c'est-à-dire le siège et les filiales, et parfois certains de ses fournisseurs (Croucher et Cotton, 2008). L'un des éléments importants de cette coopération est de créer de la solidarité, pour éviter les pressions sur les salaires et les conditions de travail, et pour éviter la concurrence d'un site avec un autre. Les réseaux d'entreprises revêtent des formes assez diverses, avec différents degrés d'implication des comités d'entreprise, des syndicats du siège ou des syndicats des autres sites, et des syndicats internationaux (mondiaux ou régionaux) (*ibid.*). Parmi ces réseaux figurent le Caspian Energy Project, mis en place par la Fédération syndicale internationale dans le secteur énergie de la Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses (ICEM), le réseau de l'entreprise Nestlé mis en place par l'UITA et le réseau Daimler mis en place par IG Metall et les comités d'entreprise allemands.

Dans l'Union européenne, ces réseaux d'entreprises sont institutionnalisés par les comités d'entreprise européens (CEE) qui, en vertu de la directive sur les comités d'entreprise européens (1994), doivent être établis dans toutes les entreprises qui ont au moins 1 000 employés dans l'Union européenne et au moins 150 employés dans au moins deux Etats membres, et qui sont en grande partie financés par l'employeur. Les comités d'entreprise européens disposent de droits importants en matière d'information et de consultation et sont depuis ces dernières années de plus en plus impliqués dans la négociation de textes communs et d'accords-cadres (voir ci-dessous).

Des comités d'entreprise mondiaux ont été établis dans quelques multinationales mondiales, comme Volkswagen, Daimler et Caterpillar. Ils travaillent sur des questions comme les conditions de travail minimales, notamment dans le domaine de la sécurité et de la santé, et des programmes d'investissement mondiaux des entreprises qui ont une influence sur la sécurité de l'emploi dans différents sites de production. Contrairement aux comités d'entreprise européens, les comités d'entreprise mondiaux nécessitent des contributions financières importantes des syndicats, il est donc difficile de les maintenir et ils ne se réunissent que peu fréquemment.

Enfin, les syndicats établissent de plus en plus souvent de nouvelles alliances transnationales avec des acteurs non syndicaux, en particulier avec le mouvement pour la justice mondiale, avec lequel ils ont souvent des objectifs et des positions politiques communs au sujet de la mondialisation et de ses effets (della Porta, 2007). Pour les syndicats, les alliances avec ce mouvement

offrent des opportunités d'atteindre un nouveau public, d'agir de façon novatrice et de renforcer leur capacité de mobilisation, en particulier au niveau transnational.

La coopération syndicale transnationale porte sur une large gamme d'activités. Il est impossible d'en donner ici un aperçu complet, mais il est utile d'en mentionner quelques exemples importants. L'un des points essentiels a été la lutte des syndicats pour l'inclusion des normes fondamentales du travail dans les accords commerciaux internationaux⁵. Grâce à cette action, l'OMC s'est engagée, même si c'est en des termes vagues, au «respect des normes fondamentales du travail internationalement reconnues» (OMC, 1996). Dans les accords régionaux et bilatéraux, les références aux normes fondamentales du travail sont plus strictes, et la plupart des accords de libre-échange de l'Amérique du Nord et de l'Union européenne mentionnent ou exigent l'application des normes fondamentales du travail. Par exemple, l'accord commercial entre les Etats-Unis et le Cambodge de 1999 récompensait les progrès du Cambodge en matière d'application des normes fondamentales du travail en ouvrant plus l'accès au marché des Etats-Unis aux exportations de vêtements cambodgiens. Les pressions des fédérations internationales ont également abouti à l'inclusion des normes fondamentales du travail dans les politiques et normes de performance de la Société financière internationale (SFI) sur la viabilité sociale et environnementale et dans le dossier type d'appels d'offres pour les passations de marchés de la Banque mondiale en 2006. Dans l'Union européenne, la CES a demandé plus de réglementation sociale et du travail au niveau de l'Union, pour adoucir l'impact social de la création du marché unique.

La coopération transnationale entre syndicats et le mouvement pour la justice mondiale s'est également traduite par un certain nombre de campagnes sur des questions non traditionnelles comme l'environnement, le commerce équitable ou les normes sociales. On trouve un autre exemple de la coopération syndicale transnationale dans le domaine de l'action sociale et des protestations, avec les grèves de solidarité, les manifestations conjointes

5. Les normes fondamentales du travail revêtent une importance particulière pour les travailleurs car elles font partie du *ius cogens* du droit international, c'est-à-dire qu'elles font partie des normes absolues non négociables à appliquer en tant qu'obligation contraignante par tous les Etats (Paech, 2003). Elles sont définies dans la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998 et portent sur quatre principes: la liberté d'association et le droit de négociation collective; l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire; l'abolition effective du travail des enfants; l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Ces quatre principes sont couverts par les huit conventions de l'OIT (nos 29, 87, 98, 100, 111, 105, 138 et 182) qui s'appliquent aux 183 Etats Membres de l'OIT, qu'ils les aient ratifiées ou non. Malgré leur obligation juridique, un certain nombre d'Etats Membres de l'OIT n'ont pas encore mis en œuvre effectivement les normes fondamentales du travail, et les syndicats cherchent des moyens pour les mettre en œuvre au-delà des organes de contrôle de l'OIT. L'un de ces moyens est de les inclure dans les accords commerciaux bilatéraux, régionaux ou internationaux.

des syndicats de différentes usines d'une multinationale, les euromanifestations organisées en 2009 par la CES, etc. (par exemple Erne, 2008).

Toutefois, contrairement aux progrès de la transnationalisation des organisations et de la coopération, la négociation collective transnationale en est encore à ses balbutiements. En effet, en dépit de leur intérêt croissant pour le développement de structures et de procédures transnationales de négociation collective, les syndicats sont confrontés à un certain nombre d'obstacles qui entravent cette évolution. Nous allons d'abord donner un aperçu de ces obstacles, et ensuite nous discuterons de quelques exemples de stratégies syndicales destinées à encourager la négociation collective transnationale.

Les obstacles à la négociation collective transnationale

Les syndicats rencontrent de nombreux obstacles qui entravent leur capacité à engager des négociations collectives transnationales. Tout d'abord, comme le montrent les contributions d'Upadhyaya et Ndungu sur ce sujet, les syndicats rencontrent encore dans bien des pays de nombreux obstacles politiques, économiques ou juridiques qui limitent les libertés syndicales, le droit d'association, et leur capacité à engager des négociations collectives. Par exemple, comme le montre Upadhyaya, en dépit de la démocratisation récente du Népal, les syndicats doivent encore se battre contre des systèmes de propriété de type féodal dans le pays. Ndungu analyse comment les syndicats d'Afrique du Sud se battent contre des lois dont certaines remontent à l'époque de l'apartheid, qui les placent en position de faiblesse vis-à-vis des employeurs et limitent leur capacité à organiser des grèves et des piquets de grève. Comme le montrent d'autres articles de ce numéro également, la montée du travail informel, occasionnel et précaire, ainsi que le déclin de l'affiliation aux syndicats dans de nombreux pays réduisent la force de négociation des syndicats. Evidemment, ces obstacles n'entravent pas seulement la négociation collective dans le contexte national, mais ils limitent sérieusement l'engagement potentiel des syndicats dans des activités transnationales. Le même argument vaut également pour les entreprises individuelles, dans lesquelles les travailleurs sont soumis à de fortes contraintes qui les empêchent de s'engager dans la négociation (voir Miller sur cette question), ainsi que pour les pays où le taux de syndicalisation ou l'étendue des conventions collectives sont très faibles.

Deuxièmement, en dépit de l'abondance des organisations syndicales internationales, il n'est pas facile pour les travailleurs et les syndicats de définir leurs intérêts fondamentaux et leurs stratégies de négociation en termes transnationaux. Il est clair que les intérêts et les stratégies de négociation définis au niveau local ou national prédominent et que la négociation transnationale n'est pour la plupart des syndicats (nationaux) qu'une option secondaire (même si elle a son importance). En conséquence, les avantages potentiels de la négociation collective transnationale sont souvent jaugés

à l'aune de ce qu'elle peut apporter pour atteindre les objectifs nationaux ou locaux. Les travailleurs et les syndicats ne sont pas immunisés contre la concurrence entre les différents régimes. Ils se sentent souvent obligés de s'engager dans cette concurrence pour sauver des emplois ou attirer de nouveaux investissements pour leur entreprise, leur secteur ou leur pays. Par exemple, dans de nombreux pays et de nombreuses multinationales, les syndicats se sont engagés dans des négociations de salaires concurrentiels ou ont fait des concessions au niveau des conditions de travail pour éviter la délocalisation vers d'autres pays ou pour attirer des investissements étrangers (voir Janssen sur cette question).

Une des conséquences de cette approche à prédominance nationale est que les syndicats ne consacrent que des ressources limitées aux activités transnationales, et ne transfèrent que des ressources et des responsabilités limitées aux organisations syndicales internationales. Ce qui réduit considérablement le rôle que ces dernières pourraient potentiellement jouer dans la promotion et le renforcement de la négociation collective transnationale. En outre, l'approche nationale est encouragée par toute une série de systèmes nationaux de relations du travail, de structures de négociation et de traditions, qu'il est difficile de rendre compatibles.

Troisièmement, la négociation collective transnationale est limitée par le fait qu'il n'existe pas de cadre juridique international pour réglementer cette négociation et donner à ces accords force de loi pour les parties signataires.

Enfin, les employeurs représentent un obstacle majeur. Ils sont généralement réticents à s'engager dans des négociations collectives transnationales, et n'encouragent pas les initiatives des syndicats dans ce sens. Ils sont également encore moins enclins que les syndicats à déléguer des ressources ou des responsabilités aux organisations internationales d'employeurs, et cela particulièrement au niveau sectoriel mondial, où il n'existe que quelques représentants des employeurs face aux syndicats sectoriels mondiaux. En outre, lorsqu'il s'agit de multinationales, ces dernières sont rarement disposées, à moins que la loi ne les y oblige, à divulguer des informations sur leurs stratégies mondiales d'investissement, ou à fournir des informations détaillées sur les salaires et les conditions de travail dans leurs différentes usines et dans les entreprises de leurs fournisseurs (voir par exemple Miller sur cette question). Cet élément réduit encore la capacité des syndicats à organiser des négociations par-delà les frontières.

Vers des négociations collectives transfrontalières?

En dépit des obstacles susmentionnés, la négociation collective transnationale est devenue une priorité de plus en plus grande sur l'agenda des syndicats. On estime que ce genre de négociation peut réduire la concurrence sur les salaires entre pays, et contribuer à des hausses de salaires et à une plus grande égalité

de salaires (voir Hayter sur cette question). Les syndicats se sont lancés dans une série d'activités de nature très expérimentale qui peuvent être envisagées comme un pas vers des structures et des procédures de négociation transnationales. Ces activités ne portent que rarement sur des négociations collectives au sens traditionnel du terme, et ne se concrétisent que rarement par des conventions collectives formelles, contraignantes et juridiquement exécutoires, portant sur des éléments fondamentaux de négociation, notamment les salaires. Ce sont plutôt de nouveaux types d'accord et de nouvelles formes de coordination, qui peuvent aussi impliquer des acteurs non syndicaux. Plusieurs articles sur cette question présentent des exemples de ces évolutions, dont certains sont présentés ci-dessous.

L'une de ces évolutions majeures concerne l'augmentation rapide du nombre d'accords transnationaux qui sont signés entre les syndicats à différents niveaux, d'autres catégories de représentants des employés (essentiellement des comités d'entreprise) et des multinationales. Au niveau mondial, il s'agit tout d'abord de la conclusion d'accords-cadres internationaux (ACI), qui sont négociés entre les fédérations syndicales internationales (exceptionnellement conjointement avec les comités d'entreprise européens) et des multinationales (Marginson sur cette question; Schoemann et coll., 2008). En février 2008, 83 accords-cadres internationaux avaient été signés, essentiellement après l'an 2000⁶. La plupart de ces accords-cadres ont été conclus avec des entreprises dont le siège se situe en Europe, mais leur portée est mondiale. Ils portent sur les normes fondamentales du travail au sein de ces multinationales, et souvent dans leur filière d'approvisionnement également. Ces accords-cadres internationaux font référence à d'autres instruments de l'OIT et portent sur des sujets comme la sécurité et la santé, les salaires, la formation, l'environnement et les restructurations. Les accords-cadres internationaux se situent essentiellement dans les multinationales qui font partie de filières d'approvisionnement axées sur les producteurs (en particulier le bâtiment, l'énergie, l'agroalimentaire et la métallurgie), et beaucoup moins dans les multinationales contrôlant des filières d'approvisionnement axées sur les consommateurs (voir Marginson sur cette question).

L'augmentation des accords-cadres internationaux montre bien l'intérêt qu'ont les syndicats à conclure des accords pour régler les droits des travailleurs, les conditions de travail, et d'autres questions au niveau des multinationales et des filières d'approvisionnement. Des controverses existent néanmoins sur l'utilité de ces accords sur les sites de production des multinationales situés dans des pays où la liberté d'association n'existe pas ou alors où les structures syndicales sont faibles. Des questions se posent également sur l'efficacité, le contrôle et l'applicabilité devant les tribunaux des accords-cadres internationaux. En outre, les entreprises ont parfois utilisé ces accords

6. Pour avoir une liste exhaustive des accords-cadres internationaux, voir le site <http://www.global-unions.org/spip.php?rubrique70&lang=fr> (consulté le 31 janvier 2009).

pour des campagnes de relations publiques, et le danger est que ces accords-cadres internationaux restent symboliques. A la suite de cela, les syndicats sont devenus plus prudents avant de signer des accords-cadres internationaux. L'UITA, par exemple, après avoir signé son dernier accord-cadre international avec le Club Med en 2004, a décidé de faire d'abord une évaluation de l'impact de ces accords sur l'application des normes fondamentales du travail et sur l'organisation de nouveaux membres avant de s'engager dans de nouveaux accords.

Dans l'Union européenne, un nombre croissant d'accords sont signés au niveau des 800 comités d'entreprise européens ou plus qui existent actuellement. Les comités d'entreprise européens ont été initialement instaurés à des fins d'information et de consultation. De plus en plus souvent, ils sont saisis, par la direction, par les représentants des employés et des syndicats ou par les deux, pour entreprendre des négociations transnationales qui aboutissent à la conclusion de textes conjoints et d'accords-cadres (voir Marginson sur cette question). Ils étendent ainsi l'utilisation des conseils d'entreprise européens au-delà des intentions initiales. Fin 2007, plus de 70 accords ont été conclus avec 40 multinationales, et leur nombre est en augmentation. Dans un certain nombre de cas, ils sont cosignés par les syndicats nationaux ou par les fédérations des industries européennes.

En ce qui concerne leur contenu, ces accords des comités d'entreprise européens vont souvent au-delà des accords-cadres internationaux, et dans ce sens ils se rapprochent plus des conventions collectives. Quatre sujets prédominent: (i) les droits et les normes fondamentaux du travail (ce qui est comparable aux accords-cadres internationaux); (ii) les principes essentiels relatifs à l'emploi dans l'entreprise et les politiques de personnel; (iii) la restructuration des activités et ses conséquences; ou (iv) des aspects spécifiques de la politique de l'entreprise, avec le plus souvent la sécurité et la santé, la protection des données, la vie privée et la communication électronique (voir Marginson sur cette question).

Les campagnes transnationales représentent un autre moyen d'aborder des éléments essentiels de la négociation collective traditionnelle au niveau transnational. Estimant que les possibilités actuelles de conclure des accords-cadres ou d'autres types d'accords transnationaux, notamment sur les salaires, sont quasiment inexistantes, les syndicats ont eu recours à des campagnes transnationales pour promouvoir la négociation salariale et les hausses de salaires dans des groupes particuliers de pays, de secteurs ou dans des multinationales. Miller (sur cette question) apporte une série d'exemples de campagnes de ce type, menées par la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir (FITTHC), les syndicats nationaux et des ONG, notamment dans l'industrie de l'habillement. Ces campagnes peuvent avoir plusieurs objectifs (*ibid.*). Faciliter la négociation en est un, en améliorant l'accès à des informations essentielles pour la négociation, comme les coûts de main-d'œuvre, la part des coûts de main-d'œuvre dans le coût total,

et la rentabilité des entreprises. Un autre objectif est d'encourager les syndicats à s'engager dans des exercices tripartites nationaux pour déterminer un salaire permettant de vivre qui peut ensuite être utilisé dans les processus de négociation pour démontrer dans quelle mesure les salaires payés actuellement permettent un niveau de vie décent, une approche adoptée par un certain nombre de syndicats nationaux en Asie.

A ce sujet, les multinationales, les filières d'approvisionnement, les marques et les détaillants sont soumis à des pressions afin qu'ils s'engagent vis-à-vis de ce concept de salaire permettant de vivre et qu'ils l'incluent dans leurs politiques d'entreprise. Cependant, devant les difficultés de contrôle des politiques des entreprises et du respect de ce concept dans la filière d'approvisionnement, un glissement semble se produire au sein des marques et des détaillants qui se concentrent plutôt sur la reconnaissance de l'importance de la liberté d'association et de la négociation collective comme moyen d'établir un système plus solide de gouvernance locale dans la filière d'approvisionnement et d'avoir les outils facilitant les hausses de salaires et l'amélioration des conditions de travail dans cette industrie. Malgré tout, même si ce glissement répond aux revendications de la FITTHC, de ses affiliés et des ONG, la question demeure: les travailleurs organisés de l'industrie de l'habillement dans le monde sont-ils en mesure d'agir pour saisir ces nouvelles opportunités (*ibid.*)?

En Europe, la CES et plusieurs fédérations des industries européennes ont travaillé à la mise en place d'une dimension transnationale de la négociation collective de plusieurs manières. Tout d'abord, ils ont fixé des lignes directrices pour les négociations salariales dans toute l'Europe. En l'an 2000, la CES a adopté une résolution sur la coordination des négociations collectives en Europe, coordination qui a ensuite adopté une directive sur les salaires dont l'objectif était que les augmentations de salaires nominaux suivent au minimum l'inflation. De plus, les augmentations de salaires devraient également refléter la plus grande partie de l'augmentation de productivité, la marge restante étant utilisée pour l'amélioration qualitative des conditions de travail (Keune, 2006). Cette directive est avant tout une déclaration politique destinée à défendre le pouvoir d'achat des salaires et à obtenir une répartition équitable des profits résultant de l'amélioration de la productivité. Toutefois, son objectif est également de synchroniser les positions des syndicats participant aux négociations salariales dans les différents pays d'Europe, et d'éviter une concurrence à la baisse sur les salaires. Des lignes directrices similaires ont été adoptées par un certain nombre de fédérations des industries européennes, la plus ancienne étant la règle de coordination européenne adoptée par la Fédération européenne des métallurgistes (FEM) en 1998.

En particulier dans le secteur européen de la métallurgie, depuis une décennie à peu près, est apparu un système complexe de coordination des négociations collectives, consistant en une approche du haut vers le bas et des éléments remontant du bas vers le haut (voir Glassner sur cette question). Dans l'approche du haut vers le bas, les éléments centralisés forment la

stratégie de coordination des négociations de la FEM. On y trouve, en dehors de la règle de coordination, des comités internes et des groupes de travail sur la négociation collective; un système d'échanges d'informations sur les processus de négociation et les résultats dans ce secteur pour toute l'Europe; des revendications communes pour la négociation collective sur des éléments qualitatifs⁷; et la coopération avec les autres secteurs en matière de coordination de la négociation collective.

L'approche du bas vers le haut, et ses éléments décentralisés, concerne les réseaux transfrontaliers de négociation collective qui regroupent un petit nombre de pays (*ibid.*). Le syndicat allemand IG Metall participe à la plupart de ces réseaux relatifs à une région frontalière, ainsi que les syndicats de la métallurgie des pays frontaliers (par exemple IG Metall Bavière avec les syndicats de la métallurgie de l'Autriche, de la Hongrie, de la République tchèque, de la Slovaquie et de la Slovaquie). Mais il existe aussi d'autres exemples où l'Allemagne ne participe pas, comme le réseau au niveau des pays nordiques. Ces réseaux ont chacun leurs propres priorités et leurs modes de fonctionnement, mais ils organisent la plupart du temps des séminaires et des conférences en commun, des échanges d'informations sur les processus de négociation et les résultats de ces processus, avec l'échange de délégués syndicaux qui, par exemple, participent à titre d'observateurs aux négociations collectives des pays partenaires.

Cette coordination des activités de négociation collective en est encore au stade expérimental, et devrait être envisagée comme un processus d'apprentissage (*ibid.*). Malgré tout, les syndicats y attachent une grande importance. Il est intéressant de voir à ce sujet que les expériences du secteur de la métallurgie servent de référence à de nombreux autres secteurs, qui ont commencé à développer leurs propres activités de coordination, en fonction de leurs propres nécessités et de leurs conditions spécifiques. Au cœur de la plupart de ces expériences de coordination se trouvent les échanges d'informations. Il s'agit d'une forme «légère» de coordination, mais son importance ne devrait pas être sous-estimée. Tout d'abord, avec les informations sur les processus de négociation et leurs résultats dans les autres pays, les syndicats peuvent en apprendre davantage les uns des autres, et identifier les pratiques et les stratégies qui réussissent. Deuxièmement, ils ont une meilleure connaissance de la situation actuelle du secteur sur l'ensemble du continent, ce qui peut être un outil puissant dans les négociations avec les employeurs et permettre d'éviter que les travailleurs des différents pays ne soient montés les uns contre les autres.

7. Il s'agit essentiellement de la revendication commune de la FEM sur le droit individuel à la formation, adopté à la 5^e conférence consacrée à la politique de négociation collective à Rome en octobre 2004. Cette première revendication commune a été mise sur la table de négociation dans le secteur de la métallurgie dans toute l'Europe.

Les activités qui ont été présentées ci-dessus ne sont qu'un petit échantillon du grand nombre d'initiatives novatrices que l'on peut observer dans le monde. Elles sont souvent expérimentales, et parfois n'en sont qu'à leurs balbutiements. Également, les effets immédiats de certaines de ces expériences sont parfois plus visibles ou plus tangibles que d'autres. Mais ce qui compte pour toutes ces activités, c'est qu'elles fournissent aux syndicats des expériences d'apprentissage importantes, qui augmentent leurs connaissances sur le fonctionnement de l'économie mondiale en général et les stratégies du capital en particulier, et les aident à établir des relations de proximité et de confiance avec les syndicats des autres pays. Tout cela semble essentiel pour avancer vers des formes plus structurées de coopération et de coordination qui peuvent en fin de compte constituer des équivalents fonctionnels aux négociations collectives transnationales au sens traditionnel du terme.

Conclusions

La mondialisation d'aujourd'hui a eu un certain nombre de conséquences sociales négatives, comme l'accroissement des inégalités et de l'insécurité, la perte du contrôle démocratique sur l'économie, et l'augmentation du pouvoir du capital au détriment des travailleurs. Ces conséquences sont devenues plus visibles et s'aggravent avec la crise économique et financière actuelle. Dans le cadre de ce processus, les travailleurs sont confrontés à la restructuration constante des chaînes de production, qui sont de plus en plus organisées de façon transfrontalière, et à la financiarisation croissante de l'économie. Les syndicats estiment qu'il est nécessaire de renforcer la transnationalisation de leurs propres structures et de leurs activités pour faire face à la mondialisation et aux stratégies mondiales du capital, et pour renforcer la solidarité transfrontalière. On peut observer de nombreux exemples de cette transnationalisation, comme le développement de structures syndicales transnationales formelles ou informelles; la lutte des syndicats pour l'inclusion des normes fondamentales du travail dans les accords commerciaux internationaux; les actions de revendications et les protestations transnationales; et les campagnes internationales.

Alors que la négociation collective transnationale est une priorité sur l'agenda des syndicats, ils rencontrent néanmoins toute une série d'obstacles pour rendre effectif ce potentiel. Parmi ces obstacles figurent, dans de nombreux pays, la politique intérieure, les barrières économiques et juridiques qui limitent les libertés syndicales, le droit d'association, et leur capacité à engager des négociations collectives. Il est encore difficile pour les syndicats de définir leurs intérêts fondamentaux et leurs stratégies de négociation en termes transnationaux et non plus en termes locaux ou nationaux. Enfin, l'absence de cadre juridique international pour réglementer cette négociation et rendre les accords juridiquement exécutoires s'ajoute à l'opposition généralisée des

employeurs à ce concept, employeurs qui sont réticents à donner les informations nécessaires sur l'entreprise aux partenaires de négociation réels ou potentiels.

Il résulte de ces obstacles que la négociation collective transnationale au sens traditionnel du terme n'existe pratiquement pas. Mais, parallèlement, les syndicats se sont lancés dans une série d'activités transnationales de nature assez expérimentale qui sont étroitement liées à la négociation collective, et cet article en a résumé quelques-unes. On trouve parmi ces activités la conclusion d'accords-cadres internationaux sur les normes fondamentales du travail et d'accords au niveau des comités d'entreprise européens, portant sur une gamme plus étendue de sujets; des campagnes syndicales transnationales pour promouvoir les négociations salariales et les hausses de salaires, dans des (groupes de) pays particuliers, des secteurs ou des multinationales; différents types de coordination des négociations collectives au niveau agrégé ou sectoriel. Même si ces activités ne représentent pas une négociation collective au sens traditionnel du terme, plus elles se renforcent et se développent, plus elles se rapprochent de la constitution d'équivalents fonctionnels à la négociation collective transnationale.

Ce qui ne veut pas dire qu'il faut abandonner l'objectif de négociations collectives au sens traditionnel du terme. En fait, il pourrait s'agir d'une option puissante pour remédier à certains des effets négatifs de la mondialisation et contrecarrer les stratégies mondiales du capital. Cependant, il faut pour cela surmonter les obstacles décrits ci-dessus, y compris la véritable internationalisation des stratégies des syndicats et le développement d'une série de nouveaux instruments juridiques internationaux. Ces deux éléments constituent des défis majeurs pour le mouvement syndical.

Références

- Bakvis, P. et McCoy M. (2008): «Core Labour Standards and International Organizations: What Inroads has Labour made?», FES Briefing Paper No. 6/2008, Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.
- BIT (2008a): *Rapport mondial sur les salaires 2008-09: Salaire minimum et négociation collective: vers une politique salariale cohérente*, Genève.
- (2008b): Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable. Adoptée par la Conférence internationale du Travail à sa quatre-vingt-dix-septième session, Genève, 10 juin 2008.
- Croucher, C. et Cotton, E. (2008): *Global Unions, Global Business. Global Union Federations and International Business*, Londres: Middlesex University Press.
- della Porta, D. (dir. de publication) (2007): *The global justice movement. Cross-national and transnational perspectives*, Boulder/Londres: Paradigm Publishers.
- EIRO (2006): Workers' assembly at GM-Opel plant. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2006/07/articles/hu0607069i.htm> (consulté le 15 janvier 2009).
- Erne, R. (2008): *European Union*, Ithaca, NY: ILR Press.

- FNV Mondiaal (2006): «International Trade Union Work within Multinationals. The sense and nonsense of International Framework Agreements», Amsterdam. Manuscript non publié.
- Hardt, M. et Negri, A. (2001): *Empire*, Cambridge: Harvard University Press.
- Hoffmann, J. (2006): «The relevance of the exit option: the challenges for European trade unions of Post-fordism, internationalization of the economy and financial market capitalism», *Transfer European Review of Labour and Research*, n° 4, pp. 609-620.
- Keune, M. (2006): *The Coordination of Collective Bargaining in Europe. Annual Report 2006*, Bruxelles: ETUC.
- (2008): «Introduction: wage moderation, decentralization of collective bargaining and low pay», in M. Keune et B. Galgóczi (dir. de publication): *Wages and wage bargaining in Europe: developments since the mid-1990s*, Bruxelles: ETUI.
- Løken, E., Seip, A. et Dølvik, J. (2008): *Pathways to decent work in a global economy*, Fafo-report 2008: 33, Oslo: FAFO.
- Makoa, F. (2001): «Globalization and democracy with reference to eastern and southern Africa», *Journal of Social Development in Africa*, vol. 16, n° 1, pp. 125-141.
- Meer, M. van der, Boer, R. de, Houwing, H., Kahancová, M., Raess, D. et Visser, J. (2004): *The Impact of globalization on industrial relations in multinationals in the Netherlands*, Amsterdam: FNV.
- Müller, T., Platzer, H.-W. et Rüb, S. (2008): «International Framework Agreements – Opportunities and Limitations of a New Tool of Global Trade Union Policy», FES Briefing Paper No. 8/2008, Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.
- Organisation mondiale du commerce OMC (1996): Conférence ministérielle de Singapour, 9-13 décembre 1996. Déclaration ministérielle de Singapour, adoptée le 13 décembre 1996.
- Paech, N. (2003): «Social, Economic and Cultural Human Rights Within the Legal System of the International Economic and Trade Regime», Occasional Paper, FES.
- Scharpf, F. (2002): «The European social model: coping with the challenges of diversity», *Journal of Common Market Studies* 40 (4), pp. 645-670.
- Schmidt, V. (2006): «Temporary migrant workers: Organizing and protection strategies by trade unions», in C. Kuptsch (dir. de publication): *Merchants of Labour*, Institut international d'études sociales et Bureau international du Travail, Genève, pp. 191-206.
- (dir. de publication) (2007): *Trade Union Responses to Globalization*, Genève: BIT.
- Schoemann, I., Sobczak, A., Voss, E. et Wilke, P. (2008): *Codes of Conduct and International Framework Agreements*, Luxembourg: Office for the Official Publications of the European Communities/European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Watt, A. (2008): *The economic and financial crisis in Europe: addressing the causes and repercussions*, European Economic and Employment Policy Brief No. 3/2008, Bruxelles: ETUI.

Mondialisation équitable

*Le rôle de la négociation collective
pour endiguer la poussée d'inégalités
de rémunération et de revenus*

Susan Hayter

BIT-Dialogue

Note: L'auteur tient à remercier David Kucera, René Robert et Verena Schmidt pour leurs précieux commentaires portant sur le présent document.

Introduction

Des inquiétudes croissantes se font jour concernant le lien entre la mondialisation et les inégalités, notamment la poussée d'inégalités de revenus et le déséquilibre croissant dans la redistribution des revenus entre les différents groupes de la société¹. Si la part du revenu national qui revient à la main-d'œuvre sous forme de salaires diminue, le niveau des compensations versées aux cadres dirigeants (notamment les salaires de base, les primes, les options sur actions et autres avantages fournis par l'entreprise) connaît en revanche une augmentation spectaculaire.

En examinant les raisons de cette redistribution inégale, on constate que très peu d'attention est accordée tant aux répercussions de la mondialisation sur le pouvoir de négociation de la main-d'œuvre qu'à l'impact de la déréglementation et de la décentralisation des pratiques de fixation collective des salaires sur la redistribution des revenus dans certains pays.

Le présent document commence par passer en revue les différentes raisons invoquées dans les publications universitaires pour expliquer ces inégalités croissantes. A cet égard, une attention particulière est accordée à l'impact de la mondialisation sur les institutions de relations du travail. Le document analyse ensuite les éléments dont on dispose sur le rôle que les institutions de négociation collective jouent dans la promotion de schémas de redistribution plus équitables, notamment parmi les salariés. La plupart de ces publications mettant l'accent sur les pays les plus développés, la section finale du document s'attache, quant à elle, aux répercussions politiques dans les pays en développement. Elle indique que, pour ceux qui se soucient d'une mondialisation équitable, le soutien en faveur du développement d'institutions de négociation collective efficaces doit figurer au premier plan des priorités du marché du travail.

Mondialisation et inégalités

Les vingt à trente dernières années d'intégration économique mondiale se sont accompagnées de trois problèmes en matière de redistribution. Tout d'abord, la part du revenu national qui revient à la main-d'œuvre (sous forme de rémunération et de salaires) a diminué dans la plupart des régions du monde (Guscina, 2006)². Ensuite, malgré un accroissement des revenus réels moyens des segments les plus pauvres de la population, les inégalités en matière de consommation ou de revenus (telles que mesurées sur la base

1. Voir, par exemple, Banque mondiale (2006) et FMI (2007).

2. Pour un bref aperçu, voir Lübker, Note technique n° 1: *Labour Shares*, 2005, disponible sur le lien suivant: http://www.ilo.org/integration/resources/briefs/lang-en/docName--WCMS_086237/index.htm.

du coefficient de Gini) se sont aggravées dans la plupart des pays et régions (Banque mondiale, 2006; FMI, 2007). Enfin, les inégalités dans la masse salariale – définies comme le rapport d'écart de revenus entre les 90^e et 10^e centiles de la redistribution globale des salaires – se sont accrues dans bon nombre de pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (Machin et Van Reenen, 2007; OCDE, 2004)³.

Les publications universitaires font largement état des raisons à l'origine du creusement des inégalités dans la redistribution des revenus, parmi lesquelles le processus d'évolution technologique qui va de pair avec la mondialisation. Elles indiquent que les progrès technologiques se soldent par une tendance continue à remplacer l'homme par la machine et d'autres types de biens d'équipement, ainsi que par une révolution des technologies de l'information. Les bénéfices issus de la productivité découlant de ce processus stimulent le rendement du capital et en augmentent ainsi sa part proportionnelle dans le revenu. Au cours de la période qui a précédé la mondialisation, les gains de productivité tendaient à se traduire par un accroissement de la part du revenu national incombant à la main-d'œuvre, lequel, depuis le milieu des années quatre-vingt, connaît une baisse constante malgré une hausse de la productivité (Guscina, 2006). Etant donné que le rendement du capital tend à être plus concentré que le revenu de la main-d'œuvre (c'est-à-dire les salaires), le transfert de revenu au profit du capital (et de ceux qui bénéficient de ce revenu sous forme d'actions, de plus-values, etc.) au détriment de la main-d'œuvre (et des salariés) contribue à creuser globalement les disparités entre les revenus⁴.

Autre explication: le processus d'évolution technologique favorise les travailleurs les plus qualifiés au détriment de ceux qui le sont moins. Il semblerait que cette tendance se traduise à la fois par une diminution de la demande de travailleurs peu qualifiés et par une augmentation de la valeur normalement associée à un niveau de compétences plus élevé (prime de qualification). Par conséquent, on constate que le fossé s'est creusé entre travailleurs qualifiés et travailleurs faiblement qualifiés. Le processus d'évolution technologique qui profite aux travailleurs qualifiés est aussi étroitement lié à la libéralisation accrue du commerce et des flux financiers, en particulier l'investissement

3. Les revenus se mesurent généralement en chiffres bruts, c'est-à-dire avant déductions d'impôts et des contributions de sécurité sociale, en incluant les rémunérations et salaires de base, le paiement des heures supplémentaires, les primes et autres prestations supplémentaires, à l'exclusion toutefois des avantages versés aux cadres dirigeants, tels que les options sur actions. Dans le présent document, «inégalités de salaires» est synonyme d'«inégalités de revenus».

4. Les options sur actions et autres formes d'intéressement aux résultats constituent une part de plus en plus importante des compensations versées aux cadres dirigeants. Ainsi, en 2007, Wendlin Weideking, le directeur général de Porsche, a perçu 68 millions d'euros (100,2 millions de dollars) en compensations. Si on incluait les compensations dans la définition des revenus, les inégalités de revenus s'en trouveraient nettement accrues.

étranger direct. De ce fait, les chercheurs ont du mal à démêler les effets imputables au commerce de ceux qui découlent de la technologie. Il s'est ensuivi un débat approfondi visant à établir si ce sont les échanges commerciaux entre pays développés et pays en développement ou les processus d'évolution technologique favorisant les travailleurs qualifiés qui sont à l'origine de l'aggravation des inégalités⁵. Certains auteurs estiment que le commerce ne joue qu'un rôle mineur, tandis que d'autres lui attribuent une plus grande responsabilité (Lawrence et Slaughter, 1993; Wood, 1994).

A ce jour, l'accent a été mis essentiellement sur le débat opposant compétences et commerce, l'évolution technologique propice aux travailleurs qualifiés étant la raison la plus souvent invoquée pour expliquer l'effondrement des salaires et l'aggravation des inégalités. Or, comme le soulignent d'autres auteurs, si l'évolution technologique tend à privilégier les travailleurs qualifiés au détriment de ceux qui le sont moins, on aurait dû constater dans le même temps une baisse de la proportion de travailleurs à bas salaires effectuant des tâches nécessitant de faibles qualifications. Au lieu de cela, des éléments précis propres à chaque pays indiquent une forte augmentation des emplois à faible rémunération au cours de la période durant laquelle l'évolution technologique est censée avoir creusé les inégalités de salaires. Le fait que ce phénomène s'est accompagné d'un renforcement des inégalités à l'intérieur des groupes (définis par secteur, sexe, niveau d'éducation et expérience) suggère que d'autres facteurs sont en jeu, parmi lesquels l'affaiblissement des mécanismes de fixation collective des salaires (Howell, 1993).

Très peu d'attention a été accordée à l'impact de la mondialisation sur le pouvoir de négociation de la main-d'œuvre et les mécanismes de fixation collective des salaires – ainsi qu'à ses répercussions sur la redistribution des salaires et des revenus. Une plus grande libéralisation des flux financiers permet aux entreprises de transférer plus facilement le siège de leurs activités (ou de rendre la menace de la délocalisation plus crédible), ce qui renforce le pouvoir de négociation des propriétaires desdites entreprises face à la main-d'œuvre. Du coup, les syndicats sont mieux disposés à modérer leurs revendications salariales qui, à leur tour, concourent à une baisse de la part du revenu national incombant à la main-d'œuvre. A contrario, les pays où le contrôle des mouvements de capitaux rend la délocalisation difficile enregistrent à terme des parts de revenus de la main-d'œuvre plus élevées (Harrison, 2002; Bentolia et Saint-Paul, 2003).

La libéralisation accrue des échanges expose les entreprises à une intensification de la concurrence des prix, limitant leur marge bénéficiaire et la possibilité de répercuter les bénéfices sur les travailleurs sous la forme d'augmentations de salaires. Elle limite également les augmentations que les syndicats sont en mesure de négocier dans le cadre des conventions collectives sur

5. Voir Goldberg et Pavcnik (2004) et Lee et Jansen (2007) pour un aperçu des publications existantes.

les salaires – faute d'amélioration importante de la productivité de la main-d'œuvre. Des données précises propres à chaque pays indiquent que les secteurs à taux de pénétration des importations plus élevé sont aussi ceux qui dégagent les marges bénéficiaires les plus faibles et où l'exercice du pouvoir de négociation des syndicats est le plus limité (Abraham et coll., 2007). Face aux marchés de produits de plus en plus compétitifs, les entreprises adoptent dans certains pays des stratégies à faibles coûts de main-d'œuvre qui exigent une limitation volontaire des salaires de la part des travailleurs et de leurs organisations.

Les marchés de produits plus compétitifs et l'émergence de systèmes mondiaux de production incitent et autorisent dans le même temps les entreprises à délocaliser leur production vers d'autres pays, ce qui renforce la précarité des travailleurs tout en portant indubitablement préjudice au pouvoir de négociation des syndicats. Des éléments indiquent que, pour les entreprises ayant une forte tendance à délocaliser leurs activités, l'internationalisation de la production exerce des pressions sur les syndicats, ce qui n'est pas sans incidence sur les travailleurs peu qualifiés et l'accroissement des inégalités salariales (Braun et Scheffel, 2007).

La mobilité des capitaux désormais facilitée, la concurrence accrue des marchés de produits et la possibilité de délocaliser la production vers d'autres pays posent toute une série de problèmes nouveaux pour les mécanismes de fixation collective des salaires, lesquels doivent être mieux adaptés aux besoins de performance des marchés du travail et à l'impératif des entreprises de demeurer compétitives.

Dans certains pays, des décisions politiques officielles sont prises pour affaiblir le pouvoir de négociation des syndicats et réformer les politiques de fixation collective des salaires (Krugman, 2007; Traxler, Kittel et Lengauer, 1997). Nourris de conceptions néolibérales, bon nombre d'universitaires spécialistes de l'économie et de décideurs politiques en sont venus à considérer la productivité du marché comme la préoccupation première des politiques économiques. Les mécanismes de fixation collective des salaires sont considérés comme perturbant le libre flux de l'offre et de la demande et peuvent être une source de rigidité sur le marché du travail. Etant donné que les institutions du marché du travail peuvent accroître les coûts de main-d'œuvre, il est également à craindre qu'en fin de compte elles portent préjudice à la compétitivité et à l'emploi. Dans les pays connaissant une diminution des emplois manufacturiers, les gouvernements ont été vivement encouragés à maintenir des salaires «compétitifs».

Ces inquiétudes au sujet de tout ce qui est susceptible d'entraver le fonctionnement des marchés du travail et de nuire à la compétitivité ont, dans plusieurs pays de l'OCDE – notamment les Etats-Unis, le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et l'Australie –, conduit à la déréglementation et à l'affaiblissement des mécanismes de fixation collective des salaires ainsi qu'au recul du soutien en faveur des syndicats (voire parfois à des actions directes visant

à porter atteinte à leur pouvoir, à les menacer ou à les dissoudre). Cette tendance s'est traduite par une décentralisation de la négociation collective au niveau de l'entreprise, par le remplacement de nombreux types de contrats collectifs par des contrats individuels et par un recul à la fois de la couverture de la négociation collective et de l'affiliation syndicale dans ces mêmes pays.

Un certain nombre d'études portant sur les Etats-Unis et le Royaume-Uni indiquent que la diminution de la syndicalisation a compté pour beaucoup dans l'aggravation des inégalités de salaires depuis la fin des années soixante-dix (Blau et Kahn, 1999; Card, Lemieux et Craig, 2003; Gosling et Lemieux, 2001).

Dans le même ordre d'idées, l'OCDE préconisait en 1994 une évolution de l'imposition, de la politique sociale, de la politique en matière de concurrence et de la négociation collective, notamment la déréglementation des mécanismes de fixation collective des salaires (en particulier la suppression progressive des mécanismes d'extension) et la décentralisation des pratiques de fixation des salaires au niveau de l'entreprise (OCDE, 1994).

Négociation collective et égalité de salaires et de revenus

Il semblerait que les inquiétudes concernant le fait que les mécanismes de fixation collective des salaires mènent à des pressions salariales (excessives) soient sans fondement au vu de la tendance générale à la modération salariale dans les pays de l'OCDE. En outre, une analyse récente des recherches empiriques ne corrobore pas de manière concluante l'idée que les institutions de négociation collective nuisent à la performance du marché et à l'emploi⁶. Au contraire, les partenaires sociaux dans bon nombre de pays européens sont attentifs à l'efficacité de leur système de négociation collective – adaptant leurs pratiques compte tenu de l'évolution des impératifs économiques et de la performance du marché du travail (Ebbinghaus et Kittel, 2005).

Les données indiquent au contraire que les marchés du travail où les salaires sont principalement déterminés par des mécanismes de fixation collective des salaires sont aussi ceux qui sont dotés des structures salariales les plus égalitaires et des schémas de redistribution des revenus les plus équitables (Blau et Kahn, 1999; OCDE, 2004). Ce phénomène se caractérise

6. Un grand nombre de recherches analysent l'impact des institutions de négociation salariale sur le niveau global des salaires et la performance macroéconomique, telle que mesurée à l'aide des taux d'emploi et de chômage. Le rapport 2006 de l'OCDE rend compte de preuves à plusieurs variables fondées sur 17 études récentes qui, pour la plupart, ne permettent pas d'établir que le taux de syndicalisation et la couverture de la négociation collective ont des effets négatifs sur la performance globale du marché du travail (voir par exemple Bassanini et Duval, 2006). Ce même rapport fait également état de résultats d'autres études, notamment Baker et coll. (2004), qui indiquent que tout effet négatif potentiel sur le chômage d'équilibre est compensé par la centralisation et la coordination de la négociation collective.

essentiellement par différents dispositifs institutionnels qui déterminent dans quelle mesure ces mécanismes de fixation collective des salaires couvrent le marché du travail dans son intégralité. S'il importe de souligner les différents moyens employés par les pays, notons que certains de ces dispositifs incluent une forte représentation des intérêts syndicaux, la négociation multi-patronale, des structures de négociation collective centralisées, l'extension des conventions collectives et diverses formes de coordination de la négociation.

Des preuves concluantes du lien manifeste entre institutions de négociation collective globales et égalité de salaires ont conduit l'OCDE à examiner les orientations ayant servi de base à sa Stratégie pour l'emploi de 1994. On relève dans les *Perspectives de l'emploi* de l'OCDE 2004:

[...] que les effets d'équité doivent être soigneusement pris en compte pour évaluer les orientations concernant les mécanismes institutionnels de fixation des salaires. (OCDE, 2004, p. 183)

En 2006, l'OCDE a revu certaines de ses précédentes recommandations:

Il y aurait intérêt à tenir plus largement compte du fait que les mécanismes et les pratiques qui caractérisent les relations professionnelles dans chaque pays font partie du tissu politique et social et qu'il n'est donc pas facile pour les gouvernements de les modifier. [...] L'expérience récente donne également à penser qu'il y aurait lieu de s'intéresser davantage au rôle que peut jouer dans la perspective d'une amélioration salariale d'ensemble un système de négociation coordonné au niveau central... (OCDE, 2006, pp. 91-92)

Compte tenu des préoccupations croissantes au sujet de l'aggravation des inégalités de salaires et de revenus, il convient de réaffirmer que nous sommes conscients du rôle que jouent les pratiques de fixation collective des salaires pour favoriser une redistribution plus équitable des revenus.

La participation des syndicats à la fixation des salaires se traduit par une structure des salaires plus égalitaire

Des études réalisées dans certains pays à différentes périodes indiquent que les syndicats négocient des contrats collectifs qui limitent davantage les variations salariales que ceux qui sont négociés au sein d'entreprises ou de secteurs non syndiqués⁷. Généralement, les syndicats œuvrent en faveur de l'augmentation des salaires situés au bas de l'échelle des rémunérations, ce qui se solde

7. Voir Blau et Kahn (1999) et Card, Lemieux et Craig (2003) pour un aperçu des publications existantes.

par une compression de la structure salariale (Freeman, 1980 et 1982). Etant donné que les femmes tendent à être plus concentrées au bas de l'échelle de la répartition des revenus, l'accroissement de leurs salaires relatifs contribue également à réduire l'écart de rémunération entre les sexes (Blau et Kahn, 2003). En outre, la négociation syndicale réduit globalement la différence de salaires entre travailleurs qualifiés et travailleurs peu qualifiés dans les entreprises ou secteurs syndiqués (Lemieux, 1998).

L'impact des syndicats sur la structure salariale a des répercussions importantes pour les travailleurs occupant alternativement des emplois syndiqués et des emplois non syndiqués. On constate une baisse des inégalités parmi les travailleurs qui quittent un emploi non syndiqué pour un emploi syndiqué et, inversement, un creusement des inégalités parmi ceux qui parcourent le chemin inverse (Freeman, 1984).

Les mécanismes plus complets de fixation collective des salaires participent globalement à l'égalité de salaires

La mesure dans laquelle les marchés du travail sont régis par des dispositifs de fixation collective des salaires exerce globalement une influence majeure sur l'égalité de salaires. Lorsque le taux de syndicalisation ou le niveau de couverture de la négociation collective est élevé, l'impact de la négociation syndicale sur la structure salariale au sein des entreprises ou secteurs se renforce, favorisant ainsi globalement l'égalité de salaires. Des études confirment le lien étroit entre un taux de syndicalisation élevé, une couverture de la négociation collective étendue et des inégalités de revenus plus limitées (OCDE, 2004; Blau et Kahn, 1999).

Les gouvernements de nombreux pays encouragent ce mode de gouvernance du marché du travail en favorisant l'extension des conventions collectives par des parties censées être suffisamment représentatives de tous les travailleurs dans un secteur ou territoire donné. En l'absence de dispositions statutaires, les entreprises peuvent, si elles le souhaitent, étendre les dispositions de leurs conventions collectives aux travailleurs non syndiqués. Ces extensions de contrats réduisent les écarts de salaires entre travailleurs syndiqués et travailleurs non syndiqués ainsi qu'entre entreprises syndiquées et entreprises non syndiquées. Grâce à l'application des termes des conventions collectives à davantage d'entreprises et de travailleurs, l'extension des conventions collectives contribue également à réduire globalement les inégalités salariales.

Parmi les pays de l'OCDE, cette pratique qui consiste à étendre les conventions collectives aux travailleurs non syndiqués est très répandue dans ces pays qui précisément n'ont pas connu d'aggravation des inégalités de revenus entre 1970 et 1990, à savoir l'Italie, les Pays-Bas, l'Allemagne et la Suède (Western, 1998).

Même lorsqu'il n'existe pas de politique gouvernementale officielle visant à étendre la portée des contrats collectifs, il arrive que les entreprises non syndiquées s'inspirent des niveaux et des accords salariaux en vigueur dans les entreprises syndiquées, ce qui élargit les effets du nivellement des structures salariales syndicales.

Toute pratique plus centralisée ou mieux coordonnée de fixation collective des salaires s'accompagne d'inégalités de salaires

Certaines caractéristiques du système de négociation collective d'un pays peuvent aussi faire la différence en termes de dispersion globale des salaires, à savoir le niveau auquel se déroule la négociation collective et le degré de coordination des accords salariaux dans tous les domaines d'une économie.

La coordination de la négociation collective peut s'effectuer de plusieurs manières⁸. L'Etat peut jouer un rôle soit en imposant soit en encourageant la coordination de la négociation salariale par le biais du dialogue social national et d'accords sur le revenu. Ainsi, aux Pays-Bas, le gouvernement et les principales associations de travailleurs et d'employeurs se réunissent au sein du Conseil économique et social des Pays-Bas pour échanger des vues sur le développement socio-économique (y compris la négociation salariale), et ce avant le début du cycle des négociations.

La négociation centralisée menée par les principales associations représentant les travailleurs et les employeurs, telle qu'elle se déroule en Norvège, constitue un autre moyen de coordonner les accords salariaux. Ces associations peuvent aussi jouer un rôle en coordonnant les négociations entre leurs membres sans pour autant s'engager dans la négociation centralisée, comme c'est le cas avec les organisations d'employeurs en Suisse.

Si la coordination de la négociation entre entreprises peut impliquer une coordination horizontale conduite par une association, elle n'est toutefois pas une condition nécessaire. La coordination peut aussi avoir lieu lorsque les entreprises s'inspirent des accords signés dans d'autres secteurs ou entreprises stratégiques. Au Japon, la négociation annuelle *Shunto*, ou «offensive [salariale] de printemps», est un bon exemple de ce type de négociations pilotes menées dans un pays qui se caractérise par un système de négociation collective au niveau de l'entreprise. Un autre exemple est fourni par l'Autriche et son système de négociation au niveau sectoriel, où les accords collectifs signés dans la métallurgie servent généralement de modèle pour les autres secteurs.

La plupart des études réalisées dans les pays de l'OCDE établissent un lien fort entre des systèmes de négociation collective plus centralisés ou mieux

8. A des fins de discussion, voir Soskice (1990) et Traxler (2003).

coordonnés et une plus faible dispersion des salaires (OCDE, 2004; Blau et Kahn, 1999)⁹. Outre ces études comparatives entre pays, des données font état d'une limitation de la dispersion des salaires dans les pays qui, à terme, optent pour une structure de négociation collective plus centralisée, comme en Norvège au milieu des années quatre-vingt (Kahn, 1998).

La négociation multipatronale réduit les inégalités de salaires interentreprises et intersectorielles

Un autre facteur qui favorise globalement l'égalité de salaires est le mode de gouvernance des organisations d'employeurs. Comme vu précédemment, les accords salariaux collectifs entre syndicats et entreprises débouchent sur une augmentation des salaires situés au bas de la structure salariale et un nivellement de la répartition des salaires. Les accords multipatronaux étendent cet effet à tous les niveaux des secteurs et entreprises et, ce faisant, contribuent globalement à l'égalité de salaires. On rappellera que cette forme de négociation fournit également un mécanisme permettant de coordonner les accords salariaux d'un bout à l'autre d'un secteur ou d'une économie, réduisant ainsi les écarts interentreprises et intersectoriels (Traxler, 1995).

Dans les pays où prévaut la négociation monopatronale, la concurrence salariale entre entreprises peut contribuer à creuser les inégalités de salaires. Dans ceux où la négociation multipatronale est le mode de négociation le plus répandu, les salaires ne sont pas assujettis à la concurrence, et les effets négatifs potentiels de la concurrence sur la dispersion des salaires sont maîtrisés (Traxler, Kitttel et Lengauer, 1997).

Lorsque la négociation se déroule à de multiples niveaux, comme dans les pays où la négociation multipatronale établit un cadre contraignant de conditions à l'échelon sectoriel ou national et où les négociations au niveau de l'entreprise (monopatronales) servent à explorer les différents moyens permettant aux entreprises de mettre en œuvre l'accord obtenu, il se peut que les effets positifs de la négociation multipatronale sur les inégalités de salaires soient limités¹⁰.

9. Voir Flanagan (1999) et Aidt et Tzannatos (2002) pour un aperçu des publications existantes.

10. Voir les études réalisées par Plasman et coll. (2006) et Dell'Aringa et Pagani (2007), qui semblent indiquer que l'issue finale dépendra des objectifs et du pouvoir de négociation des syndicats au niveau de l'entreprise ainsi que de l'étendue des négociations pilotes à toutes les entreprises.

Les pays ayant recours aux mécanismes de fixation collective des salaires pour déterminer les salaires sont aussi ceux où l'on constate globalement le plus d'égalités de salaires et de revenus

Il semble qu'il y ait une conjoncture favorable entre pays où les marchés du travail sont régis par des institutions de négociation collective et caractérisés par une égalité totale de salaires (ou un ratio de différence salariale réduit). Etant donné que le salaire représente l'essentiel des revenus d'une personne, on peut s'attendre à ce que les effets de nivellement des institutions de négociation collective se répercutent sur l'égalité en matière de revenus et de consommation. En effet, les pays dotés d'institutions de négociation collective fortes, en particulier de syndicats et d'organisations d'employeurs solides, et où le niveau de couverture de la négociation collective ainsi que le degré de coordination sont élevés sont aussi ceux qui peuvent se féliciter d'avoir les meilleures mesures de redistribution des salaires, telles que mesurées par le coefficient de Gini (Freeman, 2007; Hayter, 2002).

Ainsi, pour ce qui est des pays de l'OCDE, les Etats-Unis, l'un des pays où les marchés du travail sont particulièrement tributaires du marché, se classent parmi les pays ayant la dispersion des salaires la plus forte et le coefficient de Gini le plus élevé, tandis que la Norvège, qui a une longue tradition de fixation collective des salaires, est l'un des pays ayant la dispersion des salaires la plus faible et le coefficient de Gini le plus bas (tableau 1).

A terme, la déréglementation et la décentralisation des pratiques de fixation collective des salaires vont de pair avec l'aggravation des inégalités de salaires

Si aucun élément ne permet d'établir que la déréglementation et la décentralisation des pratiques de fixation collective des salaires améliorent la performance du marché du travail, on dispose de données indiquant qu'elles peuvent nuire à la capacité institutionnelle d'un pays de répartir équitablement les salaires.

Des études par pays portant sur l'évolution des inégalités de salaires au cours de périodes données, durant lesquelles les institutions du marché du travail ont elles aussi évolué, indiquent que la déréglementation (par exemple la non-extension des conventions collectives) et la décentralisation des institutions de négociation collective s'accompagnent immédiatement d'une hausse de la dispersion des salaires. En Suède, par exemple, l'égalité de salaires s'est améliorée depuis les années soixante, période caractérisée par une négociation centralisée et durant laquelle la Confédération syndicale de Suède (LO) a adopté une politique de «solidarité salariale». En 1983, les employeurs se sont retirés de la négociation centralisée. Ce retrait a entraîné une aggravation

**Tableau 1. Rapport d'écart de revenus entre le 90^e
et le 10^e centile et coefficient de Gini
dans les pays de l'OCDE**

	Rapport d'écart de revenus entre le 90 ^e et le 10 ^e centile	Coefficient de Gini
Allemagne	2,87	28,3
Australie	3,07	35,2
Autriche	3,56	29,1
Belgique	2,28	33,0
Canada	3,71	32,6
République de Corée	3,77	31,6
Danemark	2,41	24,7
Etats-Unis	4,64	40,8
Finlande	3,07	26,9
France	2,87	32,7
Hongrie	4,92	26,9
Irlande	3,97	34,3
Italie	2,40	36,0
Japon	2,99	24,9
Norvège	2,03	25,8
Nouvelle-Zélande	3,28	36,2
Pays-Bas	2,85	30,9
Pologne	3,50	34,5
Portugal	3,76	38,5
Royaume-Uni	3,40	36,0
Suède	2,30	25,0
Suisse	2,69	33,7
République tchèque	2,86	25,4

Source: Données basées sur Freeman (2007), graphique 3.
Dispersion des revenus provenant de l'OCDE (2004), tableau 3.2 (année la plus récente).
Coefficient de Gini tiré du Rapport mondial sur le développement humain 2007/8 (PNUD).

des inégalités de salaires tant au sein des secteurs que d'un secteur à l'autre, ainsi qu'une hausse des salaires des travailleurs ayant un niveau d'éducation plus élevé¹¹.

L'Italie a connu une expérience similaire. L'éventail des salaires s'est resserré entre 1975 et 1992, période durant laquelle un système d'indexation des salaires soutenu par le gouvernement, le *Scala Mobile*, était en place. Lorsque ce système centralisé de détermination des salaires a pris fin, les inégalités salariales se sont considérablement accrues (Manacorda, 2004). En Israël, le processus de décentralisation engagé depuis le milieu des années soixante-dix – qui s'est traduit à la fois par une prolifération des accords locaux et par une diminution du recours aux décisions administratives – s'est accompagné d'un accroissement des inégalités de salaires entre 1970 et 2003 (Kristal et Cohen, 2007).

11. Voir Blau et Kahn (1999) pour un aperçu des études et débats sur ce thème.

Fondements institutionnels de l'égalité de salaires et de revenus

Diverses sources d'informations indiquent que la négociation collective entraîne une compression de la structure salariale et que, lorsqu'elle englobe tous les aspects, elle réduit aussi globalement la dispersion des salaires et participe à l'égalité de revenus. L'affaiblissement de ces institutions a contribué à aggraver les inégalités dans plusieurs pays. Dans d'autres, notamment les pays en développement, leur caractère encore embryonnaire tend à favoriser le maintien des inégalités. Pour ceux qui se soucient d'une mondialisation équitable, le soutien en faveur du développement d'institutions de négociation collective efficaces doit figurer au premier plan des priorités du marché du travail.

La mondialisation a intensifié la concurrence et soumis les entreprises à la discipline des prix mondiaux, réduisant ainsi leur capacité à répercuter les hausses de salaires sur les consommateurs. Selon le contexte institutionnel et la qualité des relations professionnelles, les entreprises peuvent réagir différemment selon les pays et avoir un impact sur les inégalités de salaires et de revenus. Les pays dotés d'institutions de relations du travail de qualité élevée ont su adapter leurs pratiques et renégocier les dispositions relatives à la négociation collective, de façon à permettre aux entreprises d'être plus réactives tout en garantissant dans le même temps une sécurité de l'emploi durable pour les travailleurs.

La qualité des institutions de relations du travail peut aussi déterminer la réaction des employeurs et des travailleurs face à la concurrence. Lorsque la concurrence est considérée comme une question de mobilisation des ressources plutôt que de minimisation des coûts, il arrive que les entreprises recherchent la coopération de la main-d'œuvre et, ce faisant, améliorent l'efficacité et la productivité¹². Selon le contexte, les différentes institutions de relations du travail (par exemple, les comités d'entreprise) peuvent fournir aux entreprises les moyens d'encourager une plus grande participation à la production, ce qui peut aboutir à une meilleure efficacité. Les mécanismes de fixation collective des salaires permettent une redistribution plus équitable des bénéfices.

Dans les pays où les mécanismes de fixation collective des salaires sont considérés comme un obstacle à la compétitivité et où des efforts sont déployés pour déréglementer les marchés du travail et décentraliser la négociation

12. Les avantages de la participation sont clairement établis et incluent la capacité à garantir la confiance et l'engagement des travailleurs, à identifier de nouveaux moyens d'améliorer la productivité et l'efficacité, et à réduire les coûts du suivi exercé. Toute une série de preuves attestent que la participation sur le lieu de travail renforce la performance de l'entreprise. Voir Blinder (1990) et Levine (1995), qui passent en revue 43 études empiriques et observent que l'effet de la participation des travailleurs sur la productivité est généralement positif et qu'il n'est presque jamais négatif.

collective, les entreprises peuvent être plus disposées à adopter des stratégies de bas salaires pour minimiser les coûts afin de maintenir des salaires «compétitifs». Ce type de concurrence entre entreprises basée sur les salaires peut contribuer à accroître les inégalités salariales¹³.

La plupart des publications sur les institutions de relations professionnelles et la performance du marché du travail s'intéressent essentiellement aux pays les plus développés. Dans les pays en développement, les mécanismes de fixation collective des salaires demeurent bien souvent à l'état embryonnaire, de peur qu'ils ne réduisent l'emploi formel et n'aggravent les inégalités en améliorant la situation des travailleurs en place (membres de syndicats du secteur formel) au détriment des travailleurs en marge (relevant bien souvent de l'emploi informel)¹⁴. Or, dans une perspective macroéconomique, les salaires plus élevés peuvent aussi stimuler la demande globale et contribuer à l'extension de l'emploi formel. En effet, il existe des données attestant qu'en Amérique latine, dans les pays dotés de «droits civiques» plus développés, notamment le droit de négociation collective, la part des emplois formels est plus élevée que celle des emplois informels (Galli et Kucera, 2004). Des institutions de négociation collective efficaces peuvent donc aussi améliorer globalement la redistribution des salaires dans ces pays.

Dans de nombreux pays, les syndicats font porter leurs efforts au-delà des travailleurs relevant de l'emploi formel et incluent ceux du secteur informel. Ainsi, dans la région du Nordeste au Brésil, pour ce qui est du secteur de l'agriculture d'exportation, les syndicats ont élargi leur base d'affiliation traditionnelle de petits exploitants pour y inclure une large part de travailleurs agricoles sans terre. Leur engagement en faveur de l'amélioration des pratiques de travail a donné lieu à une meilleure qualité des récoltes (essentielle pour l'exportation) et à un accroissement de la productivité. Ils sont également en mesure de négocier de meilleures conditions de travail pour les travailleurs sans terre (Damiani, 2003). Comme le montre cet exemple, l'action collective menée au nom des travailleurs tant du secteur formel que du secteur informel tend plus à favoriser globalement l'égalité qu'à aggraver les inégalités.

Il arrive que les pouvoirs publics examinent aussi d'autres moyens institutionnels d'harmoniser les objectifs des organisations d'employeurs et de travailleurs avec les priorités de développement d'un pays. Le soutien en faveur du

13. En examinant les raisons de la baisse des salaires et de l'accroissement des inégalités aux Etats-Unis dans les années soixante-dix et quatre-vingt, Howell (1993) montre que, dans un contexte de marchés de produits de plus en plus compétitifs, d'offre importante de travailleurs peu qualifiés et de climat idéologique confortable, les entreprises adoptent une stratégie des ressources humaines «vers le bas», qui vise à réduire considérablement les coûts de main-d'œuvre en exigeant une limitation volontaire des salaires et en remplaçant les travailleurs à plein temps, dont les salaires sont déterminés par des contrats syndicaux, par des travailleurs à temps partiel.

14. Pour un débat théorique, voir Lindbeck et Snower (1989).

dialogue social national peut être un moyen efficace de favoriser le consensus autour des priorités de développement, de coordonner la négociation collective, de promouvoir la stabilité sociale et de faciliter les ajustements (Stiglitz, 2000; Rodrik, 1999). Par ailleurs, les tentatives visant à déréglementer les marchés du travail et à affaiblir les institutions de relations du travail peuvent entraîner l'instabilité sociale, retarder les processus d'ajustement et saper les fondements institutionnels propices à une plus grande égalité de revenus. Comme l'a fait observer un auteur du Bureau international du Travail:

Il convient [...] de favoriser les mesures d'équité dans le contexte institutionnel [où opèrent syndicats et employeurs] plutôt que d'adopter le point de vue défaitiste selon lequel le syndicalisme va automatiquement à l'encontre de l'équité. (Lee, 1998)

Lorsqu'il existe des risques que les pratiques de fixation collective des salaires dans la fonction publique augmentent les coûts de main-d'œuvre sans améliorer la productivité et l'efficacité, les pouvoirs publics peuvent chercher à centrer leurs efforts sur des mesures bien ciblées visant à améliorer l'efficacité du secteur public plutôt qu'à déréglementer les marchés du travail. Une étude de l'impact des politiques du marché du travail sur la performance économique en Amérique latine et dans les Caraïbes a abouti à la conclusion suivante:

Il faut beaucoup d'humilité dans l'approche envers les réformes du marché de l'emploi. [...] Une restructuration de la fonction publique et une modification des motivations des syndicats peuvent se révéler plus payantes qu'une modification du code du travail. (Rama, 1995)

Observations finales

Diverses sources d'informations indiquent que la négociation collective entraîne une compression de la structure salariale et que, lorsque les mécanismes de fixation collective des salaires englobent tous les aspects, elle limite aussi globalement la dispersion des salaires et participe à l'égalité de revenus. Malgré l'inquiétude croissante concernant le creusement des inégalités de salaires et de revenus, peu d'attention est accordée à l'impact de la mondialisation sur les mécanismes de fixation collective des salaires dans les différents pays et sur le fait qu'elle limite les perspectives de répartition plus équitable de ses avantages. La mondialisation affaiblit le pouvoir de négociation de la main-d'œuvre et exige davantage d'adaptabilité de la part des mécanismes de fixation collective des salaires.

Soucieux de la performance de leurs marchés du travail et de la compétitivité de leurs entreprises, certains pays plus développés adoptent des

politiques visant à déréglementer les marchés du travail et à encourager la décentralisation de la négociation collective. Il en résulte une érosion des institutions qui précisément offrent les moyens de réaliser les objectifs à la fois d'équité et d'efficacité. Dans les pays en développement, la crainte que les mécanismes de fixation collective des salaires accentue l'emploi informel fait paradoxalement obstacle à l'évolution des marchés du travail réglementés et aux schémas de développement plus équitables.

Ceux qui se soucient d'une mondialisation équitable devraient s'employer à jeter les bases institutionnelles d'une plus grande égalité de revenus, en promouvant des relations professionnelles de qualité élevée et des mesures en faveur de l'équité et de l'efficacité, à savoir, comme on l'a vu précédemment, des structures de fixation collective des salaires englobant tous les aspects, une coordination de la négociation collective et un dialogue social national.

Références

- Abraham, F., Konings, J. et Vanormelingen, S. (2007): *The Effect of Globalization on Union Bargaining and Price-Cost Margins of Firms*, LICOS Discussion Paper 181/2007.
- Aidt, T. et Tzannatos, S. (2002): *Union and Collective Bargaining: Economic Effects in a Global Environment*, Banque mondiale, Washington, DC.
- Baker, D. et coll. (2004): «Labour Market Institutions and Unemployment: Assessment of the Cross-Country Evidence», in D. R. Howell (dir. de publication): *Fighting Unemployment: The Limits of Free Market Orthodoxy*, Oxford University Press.
- Banque mondiale (2006): *Rapport sur le développement dans le monde: Équité et développement*, Banque mondiale, Washington, DC, et Oxford University Press.
- Bassanini, A. et Duval, R. (2006): *Employment Patterns in OECD Countries: Reassessing the Role of Policies and Institutions*, Social, Employment and Migration Working Papers n° 35.
- Bentolia, S. et Saint-Paul, G. (2003): «Explaining movements in the labour share», *Contribution to Macroeconomics*, vol. 3, point 1, article 9, Berkley Electronic Press.
- Blau, F. et Kahn, L. (1999): «Institutions and Laws in the Labour Market», in O. Ashenfelter et D. Card: *Handbook of Labour Economics*, vol. 3, Elsevier Science BV.
- (2003): «Understanding international differences in the gender pay gap», *Journal of Labour Economics*, 2003, vol. 21, n° 1.
- Blinder, A. (dir. de publication) (1990): *Paying for Productivity*, The Brookings Institution, Washington, DC.
- Braun, S. et Scheffél, J. (2007): *Does International Outsourcing Depress Union Wages?* SFB 649 Discussion Paper 2007-033.
- Card, D., Lemieux, T. et Craig, R. (2003): «Unions and the wage structure», *International Handbook of Trade Unions*.

- Damiani, O. (2003): «Effects on employment, wages and labour standards of non-traditional export crops in northeast Brazil», *Latin American Research Review*, 38(1).
- Dell'Aringa et Pagani, L. (2007): «Collective bargaining and wage dispersion», *British Journal of Industrial Relations*, 45, pp. 29-54.
- Ebbinghaus, B. et Kittel, B. (2005): «European Rigidity Versus American Flexibility? The Institutional Adaptability of Collective Bargaining», *Work and Occupations*, vol. 32, n° 2, pp. 163-195.
- Flanagan, R. (1999): «Macroeconomic performance and collective bargaining: An International Perspective», *Journal of Economic Literature*, vol. XXXVII (septembre 1999) pp. 1150-1175.
- FMI (2007): *Perspectives de l'économie mondiale: Mondialisation et inégalité*, Washington, DC.
- Freeman, R. (1980): «Unionism and the dispersion of wages», *Industrial and Labour Relations Review*, 34(1), pp. 3-23.
- . (1982): «Union wage practices and wage dispersion within establishments», *Industrial Relations Review*, vol. 36, n° 1, Cornell University.
- . (1984): «Longitudinal analysis of the effects of trade unions», *Journal of Labour Economics*, 2(1), pp. 1-26.
- . (2007): *Labour Market Institutions around the World*, NBER Working Paper 13242.
- Galli, R. et Kucera, D. (2004): «Labour Standards and Informal Employment in Latin America», *World Development*, 32(5), pp. 809-828.
- Goldberg, P. K. et Pavcnik, N. (2004): *Trade, Inequality and Poverty: What do we know? Evidence from recent trade liberalization episodes in developing countries*, NBER Working Paper 10593.
- Gosling et Lemieux (2001): *Labour Market Reforms and changes in wage inequality in the United Kingdom and the United States*, NBER Working Paper 8413.
- Guscina, A. (2006): «Effects of Globalization on Labor's Share in National Income», *IMF Working Paper*, 06/294, Washington, DC.
- Harrison, A. E. (2002): *Has globalization eroded labour's share? Some cross-country evidence*. Polycopié, University of California, Berkeley.
- Hayter, S. (2002): «Négociations collectives et égalité de revenus dans un monde en intégration», *Education ouvrière, La protection du salaire*, 2002/3 n° 128, BIT, Genève.
- Howell, D. (1993): *Technological change and the Demand for skills in the 1980s: Does skill mismatch explain the growth of low earnings?* Working Paper 101, The New School, New York.
- Kahn, L. M. (1998): «Against the Wind: Bargaining Recentralization and Wage Inequality in Norway 1987-91», *The Economic Journal*, vol. 108, pp. 603-645.
- Kristal, T. et Cohen, Y. (2007): «Decentralization of Collective Agreements and Rising Wage Inequality in Israel», *Industrial Relations*, vol. 46, n° 3.
- Krugman, P. (2007): *The conscience of a liberal*, W. W. Norton and Company, New York, Londres.
- Lawrence, R. et Slaughter, M. (1993): «Trade and US wages: Giant sucking sounds or small hiccup», *Brookings papers on economic activity*, 2, pp. 161-210.

- Lee, E. (1998): «Les droits syndicaux: une perspective économique», *Revue internationale du travail*, vol. 137, n° 3.
- , et Jansen, M. (2007): *Commerce et emploi: un défi pour la recherche en matière de politiques*, BIT et OMC, Genève.
- Lemieux, T. (1998): «Estimating the effects of unions on wage inequality», *Journal of Labour Economics*, 16(2), pp. 261-291.
- Levine, D. (1995): *Reinventing the Workplace*, The Brookings Institution, Washington, DC.
- Lindbeck, A. et Snower, D. (1989): *The insider-outsider theory of employment and unemployment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Machin, S. et Van Reenen, J. (2007): *Changes in Wage Inequality*, Special Paper No. 18, Centre for Economic Performance, LSE.
- Manacorda, M. (2004): «Can the Scala Mobile explain the fall and rise of earnings inequality in Italy? A semiparametric analysis, 1977-1993», *Journal of Labour Economics*, 22(3), pp. 585-613.
- OCDE (1994): *L'étude de OCDE sur l'emploi : Faits, analyses, et stratégies* (OCDE, Paris).
- , (2004): *Perspectives de l'emploi*, OCDE, Paris.
- , (2006): *Perspectives de l'emploi: stimuler l'emploi et les revenus*, OCDE, Paris.
- Plasman R., Rusinek M. et Rycx F. (2006): «Wages and the Bargaining Regime under Multi-level Bargaining: Belgium, Denmark and Spain», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 13, n° 2, pp. 161-180.
- Rama, M. (1995): «Do Labour Market Policies and Institutions Matter? The Adjustment Experience in Latin America and the Caribbean», *Labour*, Special Issue, pp. 243-268.
- Rodrik, D. (1999): *The new Global Economy and developing Countries: Making Openness Work*, Baltimore, John Hopkins University Press.
- Soskice, D. (1990): «Wage Determination: The Changing Role of Institution in Advanced Industrialized Countries», *Oxford Review of Economic Policy*, 6(4), pp. 36-61.
- Stiglitz, J. (2000): *Democratic Development as the Fruits of Labour*, polycopié, Keynote address to the Industrial Relations Research Association, Boston, janvier 2000.
- Traxler, F. (1995): «Farewell to labour market associations? Organized versus disorganized decentralization as a map for industrial relations», in C. Crouch et F. Traxler (dir. de publication): *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?*, Aldershot: Avebury.
- , (2003): «Coordinated Bargaining: A Stocktaking of its Preconditions, Practices and Performance», *Industrial Relations Journal*, vol. 34, pp. 194-209.
- , Kittel, B. et Lengauer, S. (1997): «Globalisation, Collective Bargaining and Performance», *Transfer*, vol. 3, n° 4, pp. 787-806.
- Western, B. (1998): «Institutions and the Labour Market», in Mary C. Brinton et V. Nee (dir. de publication): *The New Institutionalism in Sociology*, Russell Sage Foundation, New York.
- Wood, A. (1994): *North-South trade, Employment and Inequality: Changing fortunes in a skill-driven world*, Clarendon Press, Oxford.

La négociation collective et les sociétés transnationales dans l'économie mondiale

Quelques considérations d'ordre théorique

Colin Crouch

Professeur, Université de Warwick et Institute of Governance and Public
Management, Warwick Business School
Royaume-Uni

A lors que l'économie mondiale ne représente pas un vide institutionnel, les institutions qui la constituent penchent fortement du côté des intérêts de l'entreprise privée. Les travailleurs se sont souvent tournés vers l'Etat pour protéger leurs intérêts de pauvres êtres humains dans le cadre de leurs relations extrêmement inégalitaires avec les grandes organisations employeuses. Au niveau national, dans les démocraties, cette stratégie a souvent été en partie couronnée de succès car les gouvernements démocratiques doivent prêter attention aux revendications du grand public, même si les entreprises ont elles aussi une influence très importante sur ces gouvernements, qui dépendent d'elles pour la réussite économique. Mais la société mondiale est loin d'être démocratique. A l'exception de l'Organisation internationale du Travail (OIT), très peu d'instances internationales ont même inclus la situation de la main-d'œuvre dans leur domaine de compétences. Dans ce contexte, les travailleurs doivent pouvoir se tourner vers l'autre force qui a sauvé leurs intérêts dans divers contextes politiques: la représentation par des syndicats dans le cadre de relations de négociations collectives avec les employeurs. Cette option est toutefois elle aussi extrêmement faible au niveau transnational. Même là où la main-d'œuvre peut s'organiser (ce qui est loin d'être le cas dans toutes les régions du monde), elle ne parvient que très difficilement à créer des liens et des solidarités au-delà du niveau national.

Pour comprendre à la fois les défis et les possibilités rencontrés par la négociation collective transnationale, il n'est pas inutile de consacrer un peu de temps à l'examen de la place qu'occupe la société transnationale (TNC). Elle peut être vue comme une structure qui transcende à la fois le système politique et le marché; ce qui entraîne des problèmes importants concernant ses modalités d'intégration au sein de la société au sens large. La négociation collective pourra être considérée comme l'une des réponses possibles à ce problème; mais ce uniquement si elle peut être associée à d'autres éléments constitutifs d'une société civile mondiale naissante. Dans certains pays particuliers dotés de solides institutions de négociation, les TNC peuvent être amenées à la table des négociations à l'instar de n'importe quelle autre entreprise. Elles peuvent menacer de transférer ailleurs leurs investissements si les syndicats ont de fortes exigences mais, comme nous le verrons plus loin en abordant la question des dépenses potentiellement irrécupérables, les chances de voir ces menaces se concrétiser sont très variables. Les principaux problèmes surviennent dans les cas où la négociation collective doit, pour être efficace, se faire d'un bout à l'autre de l'ensemble de la chaîne logistique d'une TNC; ou encore dans les cas où une certaine coordination est nécessaire entre les différents marchés du travail d'une entreprise qui a des unités de production analogues dans un certain nombre de pays. Dans ces deux cas, les syndicats doivent nécessairement étendre leur influence non seulement au-delà des frontières nationales, mais aussi à travers des marchés du travail présentant des situations très différentes, y compris, souvent, dans des

pays où les efforts conjugués des TNC et des gouvernements ont empêché la main-d'œuvre de s'organiser et de s'exprimer pour défendre ses intérêts.

Alors que, comme le montrent plusieurs autres chapitres de ce volume, bon nombre des problèmes rencontrés par la main-d'œuvre dans ces situations portent sur les aspects pratiques de ces organisations et sur les droits à la négociation en tant que tels, une autre question surgit en amont et en aval de ces difficultés: l'ambiguïté du rôle politique de l'entreprise dans une économie capitaliste et un système politique démocratique. D'un côté, les règles de l'économie de marché exigent que l'économie soit séparée du politique et vice-versa; mais, de l'autre, les personnes physiques qui constituent la direction des entreprises jouissent des droits démocratiques des citoyens d'œuvrer dans le sens de leurs intérêts politiques, ce qui implique une certaine coopération entre les deux sphères. Deux solutions potentielles existent. Au titre de la théorie pluraliste, l'existence de niveaux de concurrence élevés tant dans l'économie que dans le système politique empêche les concentrations du pouvoir économique ou politique et, partant, limite voire annule l'exercice d'une influence excessive par des entreprises particulières. Au titre de la théorie néo-corporatiste, les entreprises exercent leur influence politique par le biais d'associations officiellement constituées. Cela permet de maintenir les entreprises sur un pied d'égalité, au moins à l'intérieur du secteur représenté par une association, tout en leur permettant d'exercer une influence dans la transparence. La montée en puissance de grandes sociétés transnationales menace les solutions déjà imparfaites qu'offrent ces deux approches. Il n'existe aucune solution qui permette d'analyser ces entreprises dans les termes en vigueur dans une démocratie fondée sur l'Etat-nation, dans la mesure où elles constituent une composante non démocratique de la politique dans le capitalisme avancé. Etant donné que l'idéologie dominante de notre époque présente la démocratie libérale capitaliste comme une forme politique plus ou moins achevée, on ne juge habituellement pas utile de postuler l'existence d'une composante non démocratique, établie et acceptée, de cette politique.

Le rôle politique de l'entreprise

Même si la théorie économique n'a pas grand-chose à dire au sujet de la politique, le modèle néoclassique permet toutefois de relever certaines implications en matière de comportement politique.

L'entreprise dans la théorie économique

Pour commencer, dans une pure économie de marché, il existe une solide ligne de démarcation entre le domaine politique et le domaine économique. On a besoin de l'Etat pour protéger les règles nécessaires au fonctionnement

du marché: exécution des contrats, sauvegarde de la monnaie, préservation des règles de comptabilité d'entreprise et de transparence. Mais ce rôle lui-même exige que l'univers de l'économie et celui de la politique n'empiètent pas l'un sur l'autre. Les gouvernements ne doivent pas intervenir dans les marchés sous peine de perturber la rationalité mathématique de l'établissement des prix. Quant aux particuliers qui opèrent sur le marché, ils ne doivent pas utiliser leurs ressources économiques pour se mêler de politique en vue d'en retirer des avantages particuliers pour eux-mêmes, car cela pourrait également fausser le marché. Le point faible de cette version reste le casse-tête déjà évoqué plus haut: il n'existe aucun moyen d'empêcher des particuliers d'utiliser leur fortune d'une manière qui engendre des interférences mutuelles entre forces économiques et politiques.

L'économie néoclassique a sa propre réponse à cette question que l'on peut, par analogie, mettre en parallèle avec la théorie du pluralisme politique: dans une pure économie de marché, les inégalités économiques sont réduites et, partant, l'influence exercée par tout individu sera rapidement annulée par celle des autres. Si des bénéfices ou des revenus plus importants que ceux que l'on rencontre ailleurs surviennent dans un secteur particulier, les individus des autres secteurs feront rapidement passer leurs ressources dans le secteur le plus rentable jusqu'à ce que, du fait de la concurrence, les niveaux des bénéfices et des revenus atteignent la moyenne des autres secteurs. Plus rien n'incite alors à s'orienter vers le secteur en question. Sur le long terme, une pure économie de marché devrait donc être une économie exempte de fortes inégalités. De ce fait, personne ne pourra se servir de son extrême richesse pour accumuler des privilèges politiques.

Dans la pratique, les économies capitalistes telles qu'elles existent en réalité ne correspondent pas au modèle néoclassique pur. Les barrières à l'entrée peuvent s'avérer définitivement infranchissables, par exemple dans les cas où un énorme investissement est requis pour la recherche et le développement, ou encore lorsqu'une entreprise ne peut s'établir que si d'importants réseaux de distribution ont d'ores et déjà été mis en place. De plus, l'information, qui est une ressource essentielle au fonctionnement de la logique du marché, est elle aussi inégalement répartie. Pour exercer avec efficacité des activités, en particulier sur les marchés des capitaux, il est nécessaire d'avoir des informations que seules des équipes d'experts hautement qualifiés peuvent fournir; et une bonne partie des ressources existantes doit être mobilisée rien que pour pouvoir mettre en place de telles équipes. Dès lors, les entreprises et les particuliers qui disposent des ressources leur permettant d'obtenir les conseils d'un spécialiste sont à même de faire un meilleur usage des informations relatives aux marchés des capitaux que les entreprises auxquelles elles font défaut, ce qui a tendance à exacerber en spirale les inégalités plutôt qu'à les réduire.

Pour comprendre ce qui se passe dans ces situations, il faut abandonner la thèse artificielle mentionnée plus haut selon laquelle les entreprises sont des personnes. Le fait que l'entreprise est une organisation et est, de ce fait,

capable d'avoir une stratégie, et n'est pas simplement un point de liaison entre des marchés, a été admis pour la première fois dans la théorie économique par la théorie de l'entreprise des années 1930. Le principal usage que l'économie orthodoxe fait de cette théorie consiste à examiner l'équilibre entre le marché et l'organisation auquel les sociétés sont confrontées. Seuls des économistes et des théoriciens de l'organisation non conventionnels («institutionnels») se sont donné la peine d'étudier certaines des implications plus larges de l'idée que l'entreprise est une organisation, en particulier les implications d'ordre politique. Plus l'entreprise grandit, plus la hiérarchie de l'organisation qu'elle est en mesure de mettre en place devient forte et mieux informée, faisant ainsi de l'existence même de l'organisation une source de barrières à l'entrée. Il est vrai que, sur le long terme, cette taille croissante peut présenter des problèmes, à mesure que l'entreprise devient pléthorique au sommet. Mais une entreprise suffisamment bien construite pour être capable de réfléchir sur elle-même pourra même anticiper ces problèmes. Nous devrions donc nous attendre à ce que des entreprises géantes dotées d'énormes ressources organisationnelles jouent un rôle grandissant au sein de l'économie.

Le droit de la concurrence, notamment aux Etats-Unis, s'est accommodé du caractère inévitable de la domination de grandes entreprises et d'une concurrence limitée. La loi antitrust classique des Etats-Unis, mise au point dans la première moitié du XX^e siècle, visait à mettre fin aux cumuls de pouvoir par des sociétés, de sorte qu'il existait une limite à la domination d'un ensemble de marchés par une entreprise ou un groupe d'entreprises. L'un des exemples les plus patents de cette situation aux Etats-Unis était fourni par la législation bancaire qui a, pendant de nombreuses décennies, empêché les banques des Etats-Unis d'avoir des succursales en dehors d'un Etat donné. Ce n'est pas une coïncidence si la théorie politique du pluralisme aux Etats-Unis (voir ci-dessous) est née précisément de cet environnement intellectuel. L'absence de concentrations de pouvoirs si puissantes qu'aucune concurrence ne puisse y faire face était aussi vitale pour la démocratie que pour l'efficacité économique. Dans la mesure où le pouvoir économique pouvait lui aussi être une source importante de pouvoir politique, la politique antitrust avait au moins autant pour objet de protéger le pluralisme démocratique que la concurrence sur le marché.

Il s'est finalement avéré impossible de maintenir de faibles barrières à l'entrée et une concurrence totale sur tous les marchés; et, à la fin du XX^e siècle, le droit et les usages politiques américains avaient changé. Les théoriciens de l'économie, principalement ceux de l'Université de Chicago, et des avocats d'affaires défendant de grandes entreprises dans des procès antitrust, ont mis au point un nouvel ensemble de principes qui tournaient le dos aux perspectives antérieures mettant l'accent sur la nécessité d'une concurrence réelle et d'un certain nombre de concurrents si l'on voulait que le modèle capitaliste libéral fonctionne (Bork, 1978; Posner, 2001). On mit sur pied la doctrine du bien-être des consommateurs qui soutenait que, si l'on

parvenait à mettre en évidence que les économies d'échelle résultant de l'existence d'un petit nombre d'entreprises impliquaient des prix plus bas que s'il y avait un grand nombre d'entreprises en concurrence, on pourrait alors considérer que les intérêts des consommateurs étaient mieux protégés dans le cadre de la suprématie exercée sur les marchés par un petit nombre d'entreprises géantes. De tels arguments ont été utilisés avec succès pour revenir sur l'orientation générale antitrust du droit des entreprises des Etats-Unis (Schmidt et Rittaler, 1989). La politique de la concurrence de l'Union européenne (UE), qui tente paradoxalement de rester plus solidement arrimée au modèle précédemment en vigueur aux Etats-Unis que ces derniers eux-mêmes, a mis en place une sorte de politique optimale de second rang, qui exige que les entreprises qui exercent une suprématie sur le marché laissent à des concurrents la possibilité de survivre dans certains aspects de leurs opérations. On le voit notamment dans quelques mesures prises par l'UE, telles que son insistance pour que Microsoft continue de permettre l'accès à ses plates-formes de manière à ce que des concurrents puissent produire des logiciels compatibles.

Il ne nous appartient pas ici d'examiner l'efficacité économique de ces différentes approches pour se débattre avec un monopole et une concurrence imparfaite. Nous devons juste évaluer les implications politiques. Le pouvoir politique peut être converti en pouvoir économique et réciproquement. C'est pourquoi il est si difficile de préserver dans la pratique leur séparation en même temps que l'interdépendance exigée par le capitalisme libéral. Les entreprises géantes génèrent de très fortes concentrations de richesses. Elles peuvent non seulement convertir cette richesse en influence politique, mais aussi utiliser la capacité stratégique que leur offrent leurs hiérarchies organisationnelles pour poursuivre des objectifs politiques et devenir des acteurs politiques. Voir l'entreprise comme une organisation et non simplement comme un point de liaison entre des marchés nous permet de percevoir ce que cela implique pour la théorie politique. Si les doctrines du bien-être des consommateurs et les autorités de régulation peuvent examiner les implications économiques du gigantisme des entreprises, elles ne peuvent par contre pas s'attaquer à ces implications politiques. Ce phénomène devient particulièrement important lorsque des entreprises opèrent à un niveau transnational – ce que pratiquement toutes les grandes entreprises font aujourd'hui, pouvant ainsi faire des choix quant aux régimes politiques dans le cadre desquels elles mettent au point leurs stratégies.

L'entreprise dans la théorie pluraliste

La théorie du pluralisme politique est issue du même corpus intellectuel que l'économie néoclassique. Selon elle, pour prévenir l'apparition d'inégalités importantes en termes de pouvoir politique, il importe que les ressources du pouvoir soient disséminées entre des centres autonomes répartis dans toute la

société, et non regroupées dans des grands ensembles. Dans une telle situation, tous les processus décisionnels exigent le rassemblement d'un certain nombre de ces centres. A l'instar de ce qui se passe dans la théorie économique, la protection contre les abus qui pourraient découler de puissantes concentrations de ressources est donnée par l'importance du nombre de participants distincts au système. De même, une économie plus ou moins égalitaire est l'une des conditions du pluralisme politique. En effet, un régime politique dans lequel les ressources économiques seraient très inégalement réparties aurait des chances d'être un régime dans lequel on trouverait également une concentration du pouvoir politique, compte tenu de la facilité avec laquelle des ressources économiques peuvent être converties en ressources politiques.

L'essor des TNC remet clairement en cause l'équilibre ainsi sous-entendu, dans des aspects que les approches actuelles d'une régulation purement économique, qui laissent les «géants» en place, n'abordent pas. Les politologues n'ont pas ignoré ce problème. Dès la fin des années 1970, deux des plus éminents adeptes des concepts tant analytiques que normatifs du pluralisme politique américain – Robert Dahl (1982) et Charles Lindblom (1977) – ont averti que la grande entreprise était en train de devenir une menace pour l'équilibre du pluralisme démocratique. Lindblom basait son analyse non tant sur les implications de la taille des entreprises individuelles que sur la dépendance totale des gouvernements, pour leur popularité et leur légitimité en matière de réussite économique, et sur leur impression de dépendre des milieux d'affaires pour cette réussite. Les gouvernements pourraient alors écouter attentivement et sans se poser de questions tout ce que ces milieux déclareraient attendre de la politique publique.

Dahl et Lindblom écrivaient cela à un moment où la tendance actuelle à la mondialisation consécutive à la déréglementation internationale des marchés financiers venait à peine de démarrer. Cette déréglementation a encore renforcé la capacité des entreprises géantes de convertir leur puissance économique en pouvoir politique, et ce de deux manières. Pour commencer, elles ont une certaine capacité de «faire leur marché dans les régimes politiques», c'est-à-dire d'orienter leurs investissements vers des pays où elles trouvent les règles les plus favorables. Par ailleurs, l'économie mondiale elle-même constitue un espace dans lequel les acteurs publics sont (comparés au niveau national à l'intérieur d'Etats-nations stables) relativement faibles et où, par conséquent, les grandes entreprises ont une plus grande autonomie.

Le premier de ces arguments semble sans détour: si des entreprises ont le choix entre deux pays pour maintenir leurs investissements, on peut s'attendre à ce qu'elles choisissent celui qui présente de meilleures opportunités de maximisation des bénéfices; ce qui signifiera des coûts plus faibles et donc des niveaux plus faibles de fiscalité des entreprises, une protection de la main-d'œuvre et des normes sociales plus faibles et des niveaux plus bas de réglementation environnementale et autre. A court terme, on devrait donc s'attendre à un transfert des investissements du pays le plus coûteux au pays

meilleur marché. A long terme, il faudrait s'attendre à ce que le pays le plus coûteux ajuste ses propres normes à la baisse afin d'être compétitif avec le pays meilleur marché pour les investissements. Il en résulterait un abaissement général des normes pour répondre aux préférences d'entreprises multinationales – un processus souvent reconnu comme étant une «course vers le bas». Etant donné que, comme nous l'avons déjà vu, les grandes entreprises sont autant des acteurs politiques que des acteurs économiques, cette «course» n'est pas un phénomène qui concerne uniquement le marché: les entreprises font souvent pression sur les gouvernements pour s'assurer que les normes du travail soient maintenues à un niveau bas, voire abaissées.

Dans la pratique, les choses ne sont pas aussi tranchées que cela. On ne déplace pas si facilement les investissements existants dans des réseaux d'unités de production, de distribution et de fournisseurs, pas plus que les liens sociaux mis en place. Les entreprises ont ce que l'on appelle des «dépenses potentiellement irrécupérables» là où elles sont déjà implantées et, pour déplacer leurs investissements d'un pays à un autre, elles doivent avoir l'assurance que dans leur nouvelle implantation les bénéficiaires seront suffisants pour compenser ces coûts. La menace la plus probable n'est donc pas tant un transfert d'investissements existants qu'une préférence donnée au pays meilleur marché pour les nouveaux investissements futurs prévus par l'entreprise. Même dans ce cas, toutes les entreprises ne donnent pas nécessairement une préférence systématique aux pays les moins chers. Les entreprises à même d'élaborer une stratégie choisissent dans quelles niches de marché s'implanter, et cela n'est pas toujours synonyme d'une préférence donnée au pays le moins cher. La qualité élevée du bien ou du service produit est souvent un critère, qui peut requérir un personnel très bien rémunéré et jouissant de bonnes conditions de travail, ou de solides infrastructures sociales exigeant une fiscalité élevée. Il n'est donc pas exact que les économies à fiscalité et à salaires élevés aient perdu la compétition pour les investissements étrangers directs, comme le montrent les bonnes performances des pays nordiques.

Cet argument n'en montre pas moins que la balle reste dans le camp des entreprises: c'est leur stratégie commerciale qui détermine (ou affecte pour le moins sérieusement) si des politiques publiques données seront ou non «récompensées» par des investissements. Même si la mondialisation n'est pas nécessairement synonyme de course vers le bas, elle renforce néanmoins le pouvoir des entreprises de concevoir les règles du jeu que les politiques publiques doivent suivre.

Le second argument soutient que, puisqu'il n'existe pas de gouvernement au niveau mondial, les TNC ont toute latitude d'édicter les règles qu'elles souhaitent, y compris dans le cadre des transactions qu'elles font les unes avec les autres pour établir des normes ou des règles de la profession. On se rend compte qu'il n'existe aucun niveau supérieur aux transactions entre entreprises pour établir des prescriptions réglementaires au niveau mondial; et, puisque c'est à ce niveau qu'existe actuellement le plus fort dynamisme

économique, cette réglementation déterminée par les entreprises elles-mêmes au niveau mondial repart aux niveaux nationaux, sapant ainsi l'autorité du gouvernement.

Cet argument est lui aussi exagéré. Dans le même temps où l'économie mondiale prenait son essor, on assistait également à la montée d'une activité de réglementation par les instances de réglementation internationales, qui comptent parmi leurs membres les gouvernements nationaux et qui, partant, représentent une sorte d'autorité gouvernementale déléguée. Depuis l'après-guerre, une partie (toutefois peu importante) du travail des Nations Unies et les activités de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI) ont partiellement rempli ce type de fonction. L'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE), qui a longtemps été principalement une source de données et de statistiques sur les économies nationales, a progressivement acquis un plus grand rôle de coordination de la politique internationale – par exemple dans le domaine de la corruption dans les transactions commerciales entre des gouvernements et des TNC. Dans le domaine du travail, l'OIT offre une enceinte dans laquelle les Etats Membres, les organisations d'employeurs et les syndicats adoptent des conventions en matière de droits du travail. Plus récemment, l'Organisation mondiale du commerce a commencé à réglementer les termes des échanges commerciaux internationaux, même si son autorité s'étend plus sur les gouvernements que sur les entreprises et si elle est très réticente à intégrer des questions d'ordre social dans sa mission générale de protection du libre-échange. Enfin, à un niveau intermédiaire entre l'Etat-nation et le niveau mondial lui-même, on a assisté au développement d'organisations intergouvernementales régissant les affaires économiques de façon plus précise dans différentes régions du monde: l'Union européenne (UE), l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE), l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et le Marché commun du Sud (Mercosur). Toutefois, parmi ces organisations, seule l'UE a mis en place des politiques de grande envergure portant sur un ensemble très varié de domaines.

L'espace économique mondial n'est donc pas exempt de toute règle mais, dans un certain nombre de domaines, quelques entreprises géantes individuelles jouent plus directement un rôle de régulation à ce niveau qu'au niveau national. Il en va notamment ainsi pour la normalisation (Mattli, 2001; Schepel, 2005). La normalisation des produits et des pièces détachées est essentielle au fonctionnement d'une économie de marché car c'est un moyen important d'abaisser les barrières à l'entrée. Dans bien des cas, la normalisation fait l'objet d'accords gouvernementaux et intergouvernementaux (en Europe) par le truchement de l'UE ou, à une échelle plus globale, par celui de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), qui comprend des représentants de gouvernements et d'associations professionnelles. On trouve toutefois des domaines importants de l'économie dans lesquels des entreprises géantes individuelles fixent leurs propres normes en consultant très

peu les autorités nationales ou internationales, et ce d'une manière volontairement destinée à dresser des barrières à l'entrée contre les concurrents. Cela est particulièrement susceptible de se produire dans les domaines de la haute technologie où les innovations techniques sont si rapides qu'elles ne laissent pas le temps d'obtenir un accord entre un vaste ensemble de gouvernements différents. C'est pourquoi cette façon de fixer des normes a progressivement été admise même si, d'un strict point de vue néoclassique, elle représente une menace pour la concurrence sur le marché. Il est évident que la théorie pluraliste classique ne peut s'adapter à une telle évolution.

L'entreprise dans la théorie néocorporatiste

Le néocorporatisme est plus adapté à la négociation collective que la théorie pluraliste. Lorsque Dahl étudiait l'inaptitude de la théorie pluraliste à traiter de manière appropriée le rôle politique des entreprises dans l'économie moderne des Etats-Unis, il a cherché d'éventuelles solutions dans le capitalisme organisé des économies nordiques. Là, les entreprises exerçaient une influence politique essentiellement par le truchement d'associations d'entreprises, pour une part au niveau sectoriel mais, pour une autre part, par le biais de groupes d'intérêts (*peak associations*) représentant l'ensemble du secteur privé. Grâce à son caractère formel et ouvert, cette représentation pouvait permettre aux associations d'imposer une certaine forme de responsabilité sociale aux entreprises membres en échange de tout succès remporté par leurs activités de lobbying. De plus, en se faisant par le biais d'associations, ces activités de lobbying maintenaient les entreprises sur un certain pied d'égalité, au moins au sein d'un même secteur, et ne pouvaient donc servir à obtenir des privilèges anticoncurrentiels pour des sociétés particulières.

Dahl passait ici de la théorie pluraliste des Etats-Unis à l'approche plus européenne de l'analyse néocorporatiste, plus souvent utilisée pour analyser les relations professionnelles (par exemple Crouch, 1993, Traxler, Blaschke et Kittel, 2004); même si l'on peut aussi utiliser d'une manière plus générale sa théorie de la représentation des intérêts par des organisations faisant simultanément des activités de lobbying tout en imposant des codes de conduite à leurs membres. Alors que le néocorporatisme permet d'éviter certains des problèmes politiques inhérents à l'action politique conduite par une seule entreprise, il présente un problème nouveau. En effet, des secteurs entiers pourraient se trouver favorisés aux dépens des autres ou des intérêts économiques fonctionnels pourraient être privilégiés par rapport à d'autres types d'intérêts (par exemple l'environnement). Comme l'a indiqué Mancur Olson (1982), dans une économie de marché, les organisations représentant des intérêts particuliers adoptent un comportement d'acquisition de rente consistant à soutirer du grand public des avantages pour leurs membres. Elles ne s'abstiendraient de le faire que si leurs adhérents étaient si nombreux dans la

société concernée (Olson emploie le terme «élargi» (*encompassing*)) qu'elles devraient internaliser toutes conséquences négatives de leur action. En effet, la société ne compterait alors plus, en dehors des membres du groupe, suffisamment d'éléments sur lesquels il serait possible de faire retomber ces conséquences négatives. C'est ce qui a eu tendance à se produire chaque fois que les structures néocorporatistes ont le mieux réussi (Crouch, 2006a).

L'idée d'Olson sur l'élargissement (*encompassingness*) présuppose un univers gérable et définissable dans lequel des organisations peuvent être qualifiées d'élargies. Sa théorie, ainsi que toutes les autres portant sur la logique de la stabilité néocorporatiste, ne tient que dans la mesure où il existe un univers relativement limité faisant la jonction entre la politique fiscale et monétaire et le champ d'activité des entreprises. Pendant la majeure partie de l'histoire des sociétés industrielles, l'Etat-nation a fourni un tel univers; mais il ne le fait plus dans l'économie mondiale. Le néocorporatisme est donc sérieusement remis en question par l'essor de l'économie mondiale et notamment de l'entreprise mondiale.

Les organisations néocorporatistes peuvent réagir positivement à ce type de situation de deux façons (Crouch, 2006a). Pour commencer, elles peuvent redéployer leur degré d'activité à un niveau supérieur, par exemple l'UE, pour retrouver leur élargissement. D'autre part, le redéploiement de nombreux éléments de la réglementation économique à des niveaux supérieurs à l'Etat-nation encourage paradoxalement des institutions ayant un fondement national à renforcer leurs tentatives d'obtenir pour elles-mêmes de nouveaux pouvoirs. Les gouvernements, les syndicats et les entreprises plus petites restent essentiellement organisés au niveau national; et gouvernements et syndicats doivent tenir compte de leurs électeurs nationaux. Pour différentes raisons, ces deux types d'initiatives ont jusqu'ici été faibles et se sont avérées insuffisantes pour relever le défi posé par les TNC, qui voient mal l'intérêt d'y participer puisqu'elles opèrent déjà au niveau mondial. Tout système d'intérêts organisés qui n'est pas lui-même mondial rencontre des difficultés à s'élargir.

Un autre problème du néocorporatisme – et des institutions de négociation collective, qu'elles se trouvent ou non dans un environnement néocorporatiste – est que, étant basé sur des associations qui représentent des industries et des secteurs existants, il perd de son efficacité dans les périodes de rapides changements économiques et techniques. Au cours de ces périodes, les anciens secteurs organisés de l'économie perdent de leur importance – ou, pire encore, leurs organisations tentent de freiner un déclin qui sera de toute façon inévitable. Pendant ce temps, de nouveaux secteurs ne sont pas encore organisés et ne se perçoivent parfois pas encore eux-mêmes comme des secteurs. Ainsi, par exemple, la bio-industrie que nous connaissons à présent existait déjà depuis plusieurs années avant que l'on se rende compte de sa spécificité. Aujourd'hui, à l'instar d'autres nouvelles industries telles que l'informatique, elle a pris conscience d'elle-même et mis en place des organisations.

Mais il n'en reste pas moins que, dans les temps de profond changement et d'innovation, certains vieux secteurs sur le déclin seront mieux représentés que certains nouveaux secteurs dynamiques. Dans ce type de situation, certaines entreprises individuelles, et non des associations, deviennent les principaux représentants d'intérêts commerciaux – ainsi que nous l'avons vu plus haut avec la question de la normalisation. Ce phénomène, qui ne permet plus aux entreprises de rester sur un pied d'égalité, incite fortement les TNC à intervenir dans la politique¹.

Rien ne saurait donc garantir formellement que le pluralisme ou le néo-corporatisme permettra d'exclure qu'une influence parfaitement faussée ne s'exerce dans un régime politique démocratique. Les problèmes de barrières à l'entrée bloquant l'accès aux ressources et aux capacités existent dans les deux cas de figure; et ces problèmes deviennent particulièrement graves quand nous passons au niveau transnational, où il n'existe pas le moindre «régime politique».

L'entreprise géante comme élément constitutif du système politique

Du point de vue de la théorie politique pluraliste, les entreprises constituent des «lobbies» et, dans l'économie mondiale, elles sont susceptibles de jouer le rôle de groupes de pression étonnamment puissants, menaçant l'équilibre tant de la démocratie que du pluralisme. Ce point était le thème central de la critique de Dahl et de Lindblom et d'un grand nombre de détracteurs ultérieurs. L'autre principal point de vue est que: (i) à condition que l'économie reste une économie de marché, ces entreprises sont encore obligées d'admettre, dans le cadre de leurs activités économiques, la souveraineté du consommateur; (ii) à condition que le système politique soit transparent, les activités de lobbying des entreprises seront soumises aux critiques et au débat public; et (iii) les activités des entreprises procurent des emplois et de nouveaux biens de consommation; ainsi, même leurs activités de lobbying politique ne font que conforter l'intérêt général.

Les mérites relatifs de ces arguments font l'objet de débats politiques considérables. Mais les deux clans sont d'avis que le concept de «lobby» est pertinent pour l'analyse du phénomène que représente le rôle politique joué par des entreprises géantes. Le désaccord est d'ordre empirique – sur la question de savoir dans quelle mesure ce rôle est prédominant par rapport à celui

1. Paradoxalement, alors que, pour les économistes néoclassiques, le néo-corporatisme est plus hostile à l'économie de marché qu'un système pluraliste, la représentation professionnelle dans le système néo-corporatiste est, dans la pratique, mieux à même d'empêcher les distorsions du marché découlant des écarts de taille entre les entreprises que dans un système pluraliste.

d'autres groupes de pression (tels que les intérêts des travailleurs ou de l'environnement); et d'ordre normatif – sur la question de savoir si le niveau de pouvoir d'influence est acceptable ou non. Toutefois, le concept de lobbying est insuffisant et il nous faut plutôt repenser la grande entreprise en termes d'entité politique, ce qui, par ricochet, exige de réexaminer le champ d'action du politique et des institutions qui le caractérisent.

Pour la science politique, le droit constitutionnel et les postulats de départ des débats politiques au quotidien, le type standard de système politique prend la forme suivante. Au sommet, on trouve l'entité souveraine: l'Etat. Les Etats ne reconnaissant aucune autorité au-dessus d'eux, ils représentent de ce fait les unités constitutives du système mondial et les points culminants de leurs propres sous-systèmes. On tient aujourd'hui pour acquis que ces Etats sont des «Etats-nations», c'est-à-dire qu'ils forment une grande zone territoriale habituellement d'un seul tenant, comprenant à la fois les zones de campagne et les centres urbains et une population qui reconnaît être unie par des liens particuliers qui constituent une «nation», même si ces liens ne vont souvent guère au-delà du simple fait d'appartenir au même ensemble territorial. Ces Etats passent les uns avec les autres des traités, qui peuvent parfois être très exigeants en ce sens qu'ils imposent et font appliquer strictement des sanctions en cas de non-respect de leurs termes. Ils peuvent même mettre en place des organisations chargées de faire appliquer ces termes et de rendre compte des tâches courantes incombant aux membres du traité. Ces traités représentent donc des concessions *de facto* importantes faites à la notion de «souveraineté»; mais, du fait qu'il s'agit de traités (contrats entre pairs) et non de constitutions (qui impliquent une notion de subordination au sein d'une hiérarchie organisationnelle), ils sont censés ne faire aucune concession *de jure*. A l'intérieur de chaque Etat-nation, on trouve des niveaux régionaux et locaux d'autorité politique, qui occupent un rang subalterne dans l'organisation hiérarchique de l'Etat et sont reliés ensemble par ses structures et non par des traités.

Les Etats-nations, les structures produites entre eux par traités et les sous-structures internes de délégation de l'autorité étatique constituent, au sein d'une société, les seules entités «politiques». Cela ne signifie pas qu'elles peuvent faire ce qu'elles veulent. Dans le cas où l'Etat est défini comme étant un Etat relevant de la primauté du droit, ses interventions et les pouvoirs dont il dispose par rapport à ses citoyens ou à d'autres sont rigoureusement prescrits et délimités. Dans le cadre d'un système politique libéral, les citoyens ont des possibilités de faire pression pour demander, exiger, solliciter que l'Etat prenne (ou s'abstienne de prendre) diverses mesures; et, nous l'avons bien vu, certaines organisations (en particulier les grandes entreprises) peuvent acquérir un tel pouvoir que les gouvernements n'ont guère d'autre choix que de se plier à leurs exigences. Mais elles n'en restent pas moins des «lobbies», dans la mesure où le pouvoir politique de mettre en œuvre ces exigences demeure entre les mains du gouvernement.

Aujourd'hui, ce cadre ne suffit plus pour pouvoir analyser l'entreprise géante du début du XXI^e siècle, et ce pour les raisons suivantes:

- 1) Ce cadre part du principe que ceux qui sont engagés dans des activités de lobbying sont membres du système politique qui régit l'Etat-nation concerné, ou sont physiquement présents dans l'Etat en question et, par conséquent, soumis à ce moment-là à son autorité. Tel n'est pas le cas lorsque les TNC négocient leurs conditions d'investissement. Le droit international exige que les entreprises choisissent sur la planète un lieu précis où implanter officiellement leur siège. Mais, à partir de ce lieu, elles peuvent traiter avec des gouvernements du monde entier, sans jamais se mettre en situation de subordination à l'autorité d'un Etat, tant qu'elles n'y implantent pas d'installations. Pendant la période cruciale des négociations, au cours de laquelle elles choisissent entre plusieurs sites potentiels celui où elles vont faire un investissement, elles restent extérieures et ne font donc pas «pression» pour obtenir certaines conditions, ce qui impliquerait au moins une subordination formelle minimale. Leurs relations ressemblent plus à celles d'ambassadeurs d'autres Etats, sans que l'on puisse toutefois les assimiler à cette notion qui appartient au monde des entités politiques.
- 2) Il est difficile d'appliquer le concept de lobby aux rapports qu'entretienennent de grandes entreprises mondiales avec un système politique global tel que représenté par les Etats-nations et les organisations qu'ils mettent en place entre eux par traités. Cela apparaît le plus clairement dans l'autonomie dont jouissent des entreprises particulières pour fixer des normes, ce qui s'apparente à une activité législative. Elles existent ainsi *à côté* des instances internationales et transnationales et, généralement, sans leur être subordonnées.
- 3) Lorsque des grandes entreprises de pays avancés investissent dans des pays très pauvres, un déséquilibre important existe habituellement entre les institutions du pays de ces entreprises et celles de l'Etat local. Les premières disposent normalement d'un niveau élevé de ressources, tant en matériel qu'en personnel, avec des hiérarchies et des procédures internes bien établies; tandis que l'Etat local dispose probablement de faibles niveaux de ressources et de peu de moyens de communications et de contrôles internes. Dans ces conditions, l'Etat local en question peut difficilement se bercer de l'illusion qu'il représente une «autorité» et que l'entreprise qui investit est une personne morale soumise à ladite autorité. Eu égard à la faiblesse des contrôles et des inspections, l'entreprise pourra vraisemblablement s'offrir le luxe de choisir les lois locales qu'elle va respecter et celles qu'elle va ignorer. Elle devient ainsi sa propre instance chargée de faire appliquer la loi. Mais ce déséquilibre peut aussi fonctionner dans l'autre sens. Ainsi, le débat politique est parfois très

pauvre dans la société régie par l'Etat local en question; tandis que, dans le pays d'origine de l'entreprise qui investit, il peut y avoir des débats très vifs, même sur des situations survenant dans le pays où l'entreprise investit. Par exemple, une entreprise européenne ayant recours au travail des enfants dans un pays africain pourra rencontrer plus de problèmes sur cette question dans son propre pays que dans le pays où ces exactions sont commises. En réaction aux pressions dont elle fait l'objet dans son pays, l'entreprise pourrait même devenir un défenseur des droits des enfants plus enthousiaste que le gouvernement du pays africain concerné. Une fois encore, l'entreprise devient sa propre instance chargée de veiller au respect de la loi.

- 4) Le dernier exemple pose la question générale de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Cette notion fait allusion à l'acceptation, par des entreprises, que leurs responsabilités en tant qu'organisations ne se limitent pas à la maximisation des bénéfices immédiats et qu'elles devront reconnaître leurs responsabilités pour les effets externes engendrés par leurs actions (c'est-à-dire les conséquences de leurs activités qui ne sont pas exposées dans les mécanismes du marché qui agissent sur elles; par exemple la pollution provoquée par des procédés de fabrication) (Crouch, 2006b). Un débat fait rage dans la littérature spécialisée pour savoir si, oui ou non, les entreprises admettent ou devraient admettre des responsabilités sociales pour des raisons morales, ou pour devancer des mesures gouvernementales plus sévères si elles n'agissent pas, ou parce que, pour diverses raisons, la responsabilité sociale sera assortie d'une rentabilité supérieure à long terme. Nous n'avons pas ici à tenter de trancher dans ce débat. Nous devons seulement noter que des entreprises prennent de leur propre chef la responsabilité de définir des priorités d'ordre public, avant de déterminer puis de mettre en œuvre les mesures que ces priorités semblent exiger. Ainsi, par exemple, certaines entreprises occidentales opérant dans des pays africains ont décidé que, du fait que leurs activités entraînent le rassemblement d'un grand nombre de personnes jeunes qu'elles emploient, elles ont une certaine responsabilité en termes d'éducation au VIH/SIDA et de traitement médical y afférant pour leurs effectifs et, au-delà, pour les communautés locales dans lesquelles vivent leurs travailleurs. Il s'agit là de mesures relevant de la politique des pouvoirs publics, qui dépassent la mission immédiate de l'entreprise consistant à maximiser les bénéfices. Décider s'il convient ou non de faire quoi que ce soit sur cette question et, si oui, ce que l'on va faire, sont des mesures qui relèvent de la politique des pouvoirs publics. L'entreprise pourra coopérer ou non avec le gouvernement du pays sur cette question: là encore, c'est à elle d'en décider. L'exemple donné ici concerne un pays du tiers monde mais la question de la RSE se pose également dans les économies avancées et tout particulièrement, à l'heure actuelle, pour les questions relatives à la protection de l'environnement et aux changements climatiques.

Les entreprises assument une RSE dans les limites du droit des sociétés ordinaire, leurs administrateurs et leurs dirigeants utilisant les capacités stratégiques de leurs hiérarchies d'entreprise pour défendre leurs préférences en matière de politique publique. Dans leur recherche de concepts permettant de comprendre ce phénomène, certains auteurs ont imaginé l'idée d'une «citoyenneté d'entreprise». Cette notion peut avoir un sens banal, signifiant simplement que les entreprises devraient se conduire comme de bons citoyens. Mais, entre les mains de Crane, Matten et Moon (2006), l'analyse de cette notion est montée d'un cran. Au sens strict, les entreprises ne peuvent pas «être» des citoyens puisque, dans les démocraties, ce statut est uniquement réservé aux personnes physiques qui ont le droit de vote. Mais, pour ces auteurs, les entreprises gèrent les droits généraux des citoyens, dans la mesure où elles ont accès à la possibilité de prendre des mesures qui relèvent de la politique des pouvoirs publics; ce à quoi correspond, somme toute, la RSE. Cette idée demeure extrêmement problématique, étant donné que les citoyens ne disposent d'aucun moyen formel d'avoir accès à l'entreprise (qui reste régie par le droit des sociétés, lequel ne reconnaît que les droits des actionnaires) de la manière qui leur permet, en théorie, d'exercer des pressions politiques sur les gouvernements. D'un autre côté, les entreprises peuvent être attentives aux besoins des citoyens *en tant que* consommateurs.

La notion de «puissant lobby» est insuffisante pour analyser le rôle multidimensionnel des TNC d'aujourd'hui: elles sont en effet partie intégrante du système politique et non pas un élément d'une société civile externe qui ferait fortement pression sur ledit système. Il en va tout particulièrement ainsi au niveau de l'économie mondiale où il n'existe pas véritablement d'instances publiques mais seulement des institutions intergouvernementales. L'idéal de la possibilité de séparation mutuelle entre le champ politique et le champ économique est toujours mis en péril dans la pratique car leur interdépendance et leur capacité de transmutation mutuelle sont bien trop grandes. De ce fait, les modèles politiques fondés sur leur séparation seront faux et trompeurs. En conséquence, la démocratie ne s'exerce qu'en relation avec une partie seulement du système politique réel. Si un problème survient en relation avec une entreprise privée agissant à titre public (que ce soit en tant que sous-traitant, dans le cadre de sa politique de RSE ou dans ses activités générales de gouvernance), il ne peut devenir une question politique que s'il peut être réorienté vers le gouvernement. C'est ce que garantit la nature des politiques électorales dans les démocraties de masse, selon laquelle une question ne peut acquérir une importance politique que si elle offre effectivement au gouvernement et à l'opposition des possibilités de se critiquer mutuellement. Même si des entreprises sont alors d'une façon ou d'une autre impliquées dans l'affaire, elles sont subordonnées au traitement politique démocratique de la question.

Il nous faut concevoir les entreprises, au moins les très grandes qui opèrent au niveau multinational, comme des lieux de pouvoir et d'autorité

politiques, qui doivent être analysés au même titre que les gouvernements, les parties et les autres acteurs politiques manifestes. Elles constituent un élément non démocratique du système politique moderne en ce sens qu'elles ne sont pas formellement tenues de rendre des comptes à un public. D'un autre côté, elles sont vulnérables aux campagnes des organisations représentant le mouvement social, en particulier lorsque de telles campagnes peuvent avoir un effet négatif sur la réputation d'une entreprise auprès de ses clients. Au niveau économique international et dans des pays pauvres dotés d'infrastructures institutionnelles sous-développées, elles peuvent représenter l'objet d'étude politique le plus important.

La société civile mondiale et la négociation collective

A l'intérieur des sociétés soi-disant avancées, on accorde la plupart du temps que peu d'importance à la distinction entre l'activité politique démocratique et pluraliste dans les composantes de l'Etat, d'une part, et dans la société civile, d'autre part. On trouve ainsi tout un enchevêtrement de groupes et d'activités allant du système politique à toute une série d'organismes associatifs et militants. Il est intéressant de noter que le concept de société civile – qui existe depuis Aristote – a fait l'un de ses retours en force périodiques à la fin du XX^e siècle, repris par des penseurs (pour commencer en Europe centrale et en Amérique latine) tentant de mettre en évidence un domaine de dialogue et d'échanges humains *exclus aussi bien par le système politique que par le marché*² [NdT: traduction libre]. A partir de là, le concept s'est progressivement glissé dans le discours politique de nombreux types de sociétés, où il est habituellement utilisé pour désigner les organisations et les groupes informels qui se préoccupent des affaires publiques mais opèrent sans avoir le pouvoir de l'Etat ou d'une grande entreprise. La société civile renvoie donc, dans une certaine mesure, au «pouvoir des sans-pouvoir» (cette expression a elle-même été imaginée par Vaclav Havel (1985) dans les années 1980 pour désigner la société civile extérieure à l'Etat-parti que l'on redécouvrait à cette époque dans ce qui était alors la Tchécoslovaquie et ailleurs en Europe centrale).

Ce concept peut s'appliquer avec une force particulière à l'arène transnationale, où les principaux acteurs sont des entreprises et des organismes intergouvernementaux en grande partie coupés du peuple (*demos*) ou de la société. Toute activité provenant d'un public extérieur aux leaders politiques et aux dirigeants de grandes entreprises peut donc d'une certaine façon s'apparenter au pouvoir des sans-pouvoir. Dès lors, comme cela s'est produit dans le jeu politique intérieur de certains pays d'Europe centrale et orientale,

2. Pour un excellent guide des vicissitudes historiques rencontrées par ce concept, voir Wagner, 2006.

d'Amérique latine et d'un bon nombre d'autres régions du monde, où ce type de fossé existe entre les élites et le grand public, il devient vital que des organisations et des groupes moins formels combler les espaces vides.

Les principaux groupes que l'on peut identifier sont les différentes associations diversement cataloguées comme étant des «organisations de la société civile internationale» (international civil society organizations (ICSO)) ou, assez curieusement, des «organisations non gouvernementales internationales» (ONGI) – le fait qu'elles soient principalement désignées de manière négative comme étant «non gouvernementales» indique l'état de faiblesse de la société mondiale. Ces organisations sont très fragiles car elles dépendent du soutien d'un petit nombre de militants et de personnes disposées à leur donner certaines sommes d'argent – les mêmes personnes apparaissant souvent sous différentes appellations de groupe. Mais le fait qu'elles existent et soient en expansion est un indicateur fascinant de la manière dont les espaces vides du système politique mondial sont actuellement investis. Du point de vue de la discussion qui précède, il est particulièrement intéressant de constater que ces groupes ne s'en prennent pas aux gouvernements ou aux organisations intergouvernementales uniquement par la voie classique du lobbying politique. Ils visent également certaines grandes entreprises mondiales, les exhortant à corriger des pratiques peu scrupuleuses dans leur façon de traiter l'environnement, leurs effectifs et les populations à proximité de leurs installations dans des sociétés en développement. Si la RSE est l'expression de la reconnaissance, par les entreprises elles-mêmes, qu'elles font partie du système politique transnational et non pas seulement de l'économie, les activités des groupes de la société civile internationale sont l'expression des critiques et de l'opposition adressées à ce nouveau niveau politique.

On peut considérer que les activités syndicales transnationales s'inscrivent dans le même cadre, au moment même où, aux niveaux local et national, la négociation collective est un élément de la société civile. Ainsi que le montre le chapitre de ce volume présenté par Miller, des liens se nouent peu à peu entre des syndicats internationaux et des ICSO. Ces relations ne sont pas nécessairement faciles. En effet, les syndicats se préoccupent d'abord de promouvoir les intérêts et les droits de leurs membres (et des catégories plus larges auxquelles leurs membres appartiennent); les ICSO se préoccupent plus de causes générales altruistes. Les syndicats internationaux doivent trouver des moyens d'unifier les intérêts de leurs membres du «premier» et du tiers monde; alors que les ICSO ont tendance à se préoccuper uniquement de pays en développement. D'aucun pourrait dire qu'il existe aussi un fossé culturel, dans le sens où les syndicats (et leurs institutions associées chargées des négociations collectives) sont des exemples des structures bureaucratiques de l'industrialisme fordiste, tandis que les ICSO sont des structures flexibles typiques de la société postindustrielle.

Un certain nombre de points positifs résiste toutefois à ces objections. Tout d'abord, comme cela a été dit plus haut, le système politique mondial

naissant est si fortement dominé par les intérêts d'entreprises que tous les groupes qui critiquent le comportement d'une entreprise devraient se sentir suffisamment motivés pour travailler ensemble.

Ensuite, les liens avec des ICSO peuvent en fait être l'un des moyens permettant aux syndicats internationaux de rapprocher leurs adhérents du «premier» et du tiers monde (et leurs adhérents potentiels), dans la mesure où les campagnes visant à faire réagir les consommateurs et les gouvernements des pays plus riches aux mauvaises conditions de travail rencontrées dans des économies en développement commencent à faire naître des relations entre ces deux types de société très différents.

Enfin, même si la négociation collective est la forme d'action préférée des syndicats, elle peut s'avérer très difficile à mettre au point au niveau transnational. D'autres formes d'action, telles que celles expérimentées par des ICSO, peuvent donc servir de tremplin important pour sa mise au point. En échange, si des rapports de négociation peuvent être mis en place, ils pourront également servir à faire avancer les causes d'autres campagnes.

A l'évidence, ces types d'activité, qu'ils impliquent à la fois des campagnes et des ICSO ou qu'ils tentent simplement de faire honte aux TNC par rapport à leurs stratégies autoproclamées en matière de RSE, sont différents de la négociation collective. Comme le met en exergue l'idée du «pouvoir des sans-pouvoir», ils sont l'expression d'une faiblesse en termes de rapports de force. Nous le voyons très clairement dans le débat permanent sur les accords-cadres internationaux et les codes de bonne conduite des entreprises (voir les articles dans Papadakis, 2008, en particulier Gallin, 2008). Les accords-cadres internationaux ont constitué la principale expression des évolutions vers une authentique négociation collective transnationale, habituellement entre des pays qui présentent des niveaux analogues de marché du travail et d'évolution des institutions. Les codes de bonne conduite représentent un aspect des RSE entièrement contrôlé par les directions d'entreprise et sans aucune participation des syndicats. Les entreprises montrent une préférence de plus en plus prononcée pour ces codes, qui marquent un recul par rapport à la mise en place de droits du travail internationaux ou d'une citoyenneté au travail, et s'orientent vers une nouvelle forme de paternalisme. Cette tendance est encouragée par la mission de protection du libre-échange de l'Organisation mondiale du commerce et, ces dernières années, par la Cour européenne: alors qu'elles affichent une certaine méfiance devant des accords transentreprises formels, elles ne peuvent rien dire au sujet des déclarations unilatérales faites par des entreprises sur leurs préférences en matière de politiques (Bercusson, 2008).

Dans les pays industrialisés où il existe aujourd'hui de solides institutions en charge des relations patronat-syndicats, les campagnes pour les droits du travail, en lançant des appels au sens moral des employeurs et du grand public et en tissant des liens avec des organisations dédiées à une cause sociale, étaient caractéristiques de la faiblesse du syndicalisme des premières années.

Le mouvement syndical a remporté un réel succès lorsqu'il a été en mesure de dépasser ce stade et d'obtenir un rapport de forces plus équilibré à la table des négociations – même s'il ne faut jamais perdre de vue que le capital reste toujours en position de supériorité dans de telles confrontations. Mais, en réalité, la position du syndicalisme au sein de l'économie mondiale est fragile. Même s'il n'est pas possible d'établir pour chaque point une analogie avec la situation qui prévalait dans les premiers temps du syndicalisme national, on trouve de nombreux aspects similaires. Les tout premiers syndicats devaient faire face à une alliance hostile des milieux dirigeants de la politique et des entreprises, à l'instar de ce qui se passe aujourd'hui dans l'économie mondiale; les travailleurs n'avaient aucun des droits des citoyens, comme c'est à présent le cas au niveau mondial; et les travailleurs rencontraient des difficultés d'ordre organisationnel et culturel pour dépasser les niveaux local et régional comparables aux obstacles qui entravent aujourd'hui l'action transnationale.

Si l'on examine les possibilités d'action conjointe avec des ICSO, ou d'exploitation de RSE, on ne voit donc se profiler ni un avenir brillant et optimiste pour le syndicalisme ni des perspectives d'évolution rapide pour la négociation transnationale. On pourrait comparer la situation à celle dans laquelle le mouvement syndical ne peut pratiquement rien obtenir sans ces stratégies. Elles sont susceptibles d'être plus efficaces là où la fragilité du marché du travail et la détresse sociale sont visibles et frappantes, ce qui est pour l'essentiel le cas des chaînes logistiques. Il est probable que les ICSO ne s'impliqueront pas si, par exemple, les syndicats français et allemands ne sont pas capables de faire taire leurs rivalités organisationnelles afin d'amener une TNC à la table des négociations. On constate également de profondes ambiguïtés dans la réaction de l'opinion publique si, par exemple, une entreprise joue sur les divisions entre des travailleurs bien payés dans son usine néerlandaise et des travailleurs moins bien rémunérés dans son usine polonaise. Dans la chaîne logistique, on trouve le plus souvent des travailleurs avec des niveaux de rémunération différents travaillant sur des pièces différentes de la chaîne de production. Il existe peu de concurrence entre des groupes de travailleurs opérant dans des pays ayant des niveaux de vie différents et, même s'il peut éventuellement y avoir des problèmes de coopération intersyndicale le long de la chaîne, ces problèmes sont beaucoup moins importants que les différences existant en matière d'offre de main-d'œuvre, de régime politique et de stratégie d'entreprise. Dans ces situations, la stratégie consistant à faire appel au sens moral a des perspectives d'avenir, non du fait de sa puissance intrinsèque, mais parce que c'est tout ce qui existe.

Références

- Bercusson, B. (2008): «Implementation and monitoring of cross-border agreements: The potential role of cross-border collective industrial action», in K. Papadakis (dir. de publication), pp. 131-58.
- Bork, R. H. (1978): *The antitrust paradox: A policy at war with itself*, New York: Free Press.
- Crane, A., Matten, D. et Moon, J. (2006): *Corporations and citizenship*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Crouch, C. (1993). *Industrial relations and European state traditions*, Oxford: Oxford University Press.
- . (2006a): «Neo-corporatism and democracy», in C. Crouch et W. Streeck, (dir. de publication), *The diversity of democracy*, Cheltenham: Elgar, 46-70.
- . (2006b): «Modelling the firm in its market and organizational environment: Methodologies for studying corporate social responsibility», *Organization Studies*, 27, 10, pp. 1533-1551.
- Dahl, R. A. (1982): *Dilemmas of pluralist democracy: Autonomy versus control*, New Haven: Yale University Press.
- Gallin, D. (2008): «International framework agreements: A reassessment», in K. Papadakis (dir. de publication), pp. 15-42.
- Havel, V. (1985): *The power of the powerless*, Londres: Hutchinson.
- Lindblom, C. (1977): *Politics and markets: The world's politico-economic systems*, New York: Basic Books.
- Mattli, W. (2001): «The politics and economics of international institutional standards setting», *Journal of European Public Policy*, 8, 3, pp. 328-344.
- Olson, M. (1982): *The rise and decline of nations: Economic growth, stagflation and social rigidities*, New Haven: Yale University Press.
- Papadakis, K. (dir. de publication) (2008): *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An emerging global industrial relations framework?* Genève: Institut international d'études sociales et Bureau international du Travail.
- Posner, R. A. (2001): *Anti-trust law*, deuxième édition, Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Schepel, H. (2005): *The constitution of private governance: Standards in the regulation of integrating markets*, Oxford: Hart.
- Schmidt, I. L. O. et Rittaler, J. B. (1989): *A critical evaluation of the Chicago school of antitrust analysis*, Londres: Kluwer.
- Traxler, F., Blaschke, S. et Kittel, B. (2004): *National labour relations in internationalized markets*, Oxford: Oxford University Press.
- Wagner, P. (dir. de publication) (2006): *The languages of civil society*, Oxford: Berghahn.

Dimension transnationale des négociations collectives dans un contexte européen

Paul Marginson

Professeur, Unité de recherche sur les relations professionnelles
Université de Warwick, Royaume-Uni

Introduction

L'internationalisation de l'activité économique englobe plus d'économies nationales que jamais, car l'industrialisation des économies émergentes de l'Asie du Sud et de l'Est, de l'Europe orientale et de l'Amérique latine se poursuit à un rythme rapide. Ce processus est actionné par l'apparition de chaînes d'approvisionnement mondiales dans un nombre croissant de secteurs, qui touche les services aussi bien que le secteur manufacturier, chaînes dans lesquelles la division du travail entre les opérations dans les différents secteurs de l'économie internationale est constamment revue en fonction des impératifs de coûts, de flexibilité et de productivité. Organisée par les sociétés multinationales, la concurrence entre le régime du marché du travail et le régime des relations professionnelles dans le cadre de ces chaînes d'approvisionnement mondiales a une dimension locale et nationale, à laquelle s'ajoutent les considérations relatives aux coûts, aux flexibilités, à l'offre de compétences, à la productivité et aux normes du travail telles que les déterminent les institutions et les réglementations nationales. Les performances des différentes installations et les localités dans lesquelles elles sont situées font l'objet d'un examen permanent. Les conséquences de cette dynamique économique internationalisée au plan social et à celui des relations professionnelles exigent des syndicats et des autres institutions de représentation des employés qu'ils définissent des réponses et des initiatives coordonnées, transfrontières, au niveau transnational des secteurs et des entreprises. L'émergence de formes de négociation collective transnationale en fait partie.

En Europe, cette dynamique économique a été encore plus stimulée par l'intégration toujours plus poussée des marchés des produits et des services, des capitaux (y compris le marché des sites de production) et – en particulier depuis l'élargissement de l'Union européenne vers l'est en 2004 et en 2007 – du travail. Ce processus a été déterminé par des initiatives de l'UE, tout d'abord pour créer un marché européen unique au début des années 1990, affectant essentiellement les produits manufacturés. Il a été étendu au secteur des services par une mesure controversée finalement adoptée en 2004. La seconde initiative a été l'Union économique et monétaire créant une monnaie unique et une politique monétaire unifiée parmi un groupe important et croissant d'Etats membres de l'UE, qui a pris effet à compter de 1999. L'intégration des économies et des marchés est allée de pair avec une dimension sociale visant entre autres à octroyer aux travailleurs des droits nouveaux en matière de représentation et de moyens d'expression au niveau transnational et des mesures de protection nouvelles contre les conséquences de la restructuration générale des secteurs et des entreprises déclenchée par le processus d'intégration. Cette émergence d'une dimension transnationale des négociations collectives au niveau des secteurs et à celui des entreprises est à deux volets (Marginson et Sisson, 1998). D'une part, elle prend la forme

d'échanges transfrontières de données pertinentes pour les négociations, par les employeurs ou par les syndicats, en vue de mettre en place le contexte des négociations nationales et locales qui se déroulent dans les secteurs et les entreprises. A son stade le plus avancé, cette activité peut conduire à coordonner les programmes et les résultats de différentes négociations locales et nationales. D'autre part, elle prend la forme de négociations transnationales qui débouchent sur l'adoption de textes et d'accords-cadres communs dont la «rigidité» ou la «souplesse» varie.

S'agissant de la «mise en place du contexte» et de la coordination transfrontières, il existe une asymétrie frappante en ce qui concerne le niveau général d'activité entre les employeurs et les syndicats. Même si les organisations d'employeurs échangent effectivement des informations au niveau sectoriel au travers des frontières, l'activité des employeurs est essentiellement axée sur le niveau des sociétés multinationales, par des mécanismes qui surveillent systématiquement les coûts et la performance de la main-d'œuvre dans les opérations locales, les comparent d'un pays à l'autre et font état des résultats obtenus dans les négociations locales et nationales. Pour les syndicats, c'est avant tout le niveau sectoriel qui a été visé, par des initiatives qui avaient pour objectif d'échanger des informations relatives aux négociations d'un pays à l'autre et, en dernier ressort, de coordonner les programmes et les résultats des négociations. Dans certains cas, les syndicats répondent à l'organisation de négociations locales par les sociétés multinationales, mais c'est loin d'être la règle. Au niveau des entreprises, les comités d'entreprise européens (CEE), qui ont été établis pour servir de structures formelles pour l'information et la consultation des employés (c'est-à-dire le dialogue social) dans les sociétés multinationales, ont aussi été mobilisés selon des modalités que n'avait pas prévues la directive de 1994 sur les CEE. Elles comprennent la mise en place du contexte des négociations locales par la direction et les syndicats et l'émergence de négociations transnationales dans un nombre réduit mais croissant de CEE.

Dans les deux sections suivantes, on examinera les initiatives des syndicats en matière de coopération et de coordination transfrontières, lesquelles sont étudiées plus en détail par Glassner dans un autre document inclus dans le présent volume, les activités des sociétés multinationales en matière de coordination des programmes et les résultats des négociations locales dans différents pays, respectivement. Dans la section suivante, on examinera l'importance des CEE tant au plan de la mise en place du contexte des négociations locales qu'en tant que cadres pour les négociations transnationales, avant de conclure dans la section finale.

Coopération transfrontière entre syndicats aux fins des négociations

Craignant que l'intensification de la concurrence au plan des régimes dans le cadre de l'intégration des économies et des marchés au sein de l'UE ne déclenche une dégradation des salaires et des conditions de travail, les syndicats européens ont pris des initiatives visant à coordonner les programmes et les résultats des négociations nationales au niveau sectoriel. L'objectif est de «les relier [les systèmes de négociation nationaux] de façon à limiter la concurrence nationale concernant l'évolution des rémunérations et des coûts de main-d'œuvre» (Schulzen, 2003, p. 113). Ces initiatives consistent principalement à mettre en place le contexte des négociations nationales et locales par l'établissement de base de données transfrontières sur les négociations collectives comme moyen d'échanger des informations et – dans un esprit plus ambitieux – de coordonner les objectifs des négociations. Les bases de données relatives aux négociations permettent aussi d'en surveiller les résultats, un processus qui s'appuie sur un examen collégial. Ces initiatives sont unilatérales: les organisations d'employeurs sont généralement opposées à toute coordination des négociations au niveau européen, ce qui montre leur nette préférence pour une décentralisation supplémentaire des négociations collectives au niveau des entreprises.

Deux types d'initiatives syndicales se profilent clairement: à l'échelle européenne, sous l'égide des fédérations syndicales européennes (FSE), et au niveau «interrégional», qui fait intervenir les syndicats de deux pays voisins ou plus. Il existe de nettes variations entre les secteurs en ce qui concerne l'existence, l'ampleur et la nature des activités. Au niveau interrégional, l'initiative de Doorn, qui a rassemblé des confédérations syndicales et des grands syndicats sectoriels des pays du Benelux et d'Allemagne (et plus récemment de France), a exercé une influence considérable sur l'évolution ultérieure. Une déclaration de 1998 a engagé les syndicats concernés à se conformer à une règle en matière de coordination des négociations en vertu de laquelle les négociateurs devraient viser des accords correspondant à l'augmentation du coût de la vie plus la hausse de la productivité du travail. Les échanges d'informations permanents alimentent une base de données qui permet de suivre les accords au regard de la règle en question et d'évaluer les progrès accomplis sur les questions qualitatives non salariales (Schulzen, 2003). Ces caractéristiques sont également très nettes dans certaines initiatives de coordination interrégionale à base sectorielle, comme celle qui intéresse chacun des districts de négociation d'IG Metall en Allemagne et les syndicats de la métallurgie correspondants dans les pays voisins concernés. Ces faits nouveaux interrégionaux sont concentrés dans la métallurgie et la construction, et concernent essentiellement deux régions de l'UE – l'Allemagne et ses voisins, en particulier les pays du Benelux, et la région nordique (Marginson, 2005).

Parmi les initiatives prises au niveau européen, c'est la Fédération européenne des métallurgistes (FEM) qui est la plus ancienne et la plus développée, et qui impose sa dynamique. Elle se caractérise principalement par une règle de coordination des négociations salariales (en vertu de laquelle les accords salariaux devraient correspondre aux augmentations du coût de la vie et à une part des gains de productivité), une charte du temps de travail, une base de données électronique servant à enregistrer et à surveiller les accords, et un examen collégial des résultats. Plusieurs autres FSE dans le secteur manufacturier ont élaboré des règles en matière de coordination des accords qui ressemblent à la formule de la FEM. D'autres FSE, notamment la Fédération européenne des travailleurs du bâtiment et du bois (FETBB), Uni-Europa finance et la Fédération européenne des journalistes (EFJ) n'ont pas adopté de formule spécifique, tandis que la Fédération européenne des services publics (EPSU) a formulé un objectif commun pour améliorer la position des travailleurs faiblement rémunérés. La FETBB suit une démarche qui part de la base, visant à protéger les conventions collectives nationales des effets des mouvements de main-d'œuvre transfrontières qui caractérisent le secteur de la construction (par exemple, par des accords syndicaux bilatéraux et transfrontières pour organiser et aider les travailleurs détachés). Il existe des lacunes notables en ce qui concerne les activités dans les secteurs des services privés où, généralement, les marchés de produits sont moins exposés au niveau international et l'organisation syndicale est plus faible. Etablissant des liens entre les initiatives sectorielles au niveau européen, la Confédération européenne des syndicats (CES) a adopté ses propres lignes directrices européennes qui préconisent aussi des accords salariaux équivalant aux hausses du coût de la vie plus une proportion des gains de productivité suffisante pour corriger la baisse de la part du PIB représentée par les salaires. Par la suite, la CES a ajouté des objectifs de fond pour réduire l'écart salarial entre les hommes et les femmes et le nombre de travailleurs faiblement rémunérés. Des études comparatives annuelles examinant les progrès accomplis brossent un tableau mitigé: «La plupart des pays européens se conforment aux lignes directrices de la CES de sorte que, en moyenne, sur la période de quatre ans, la hausse des salaires compense l'inflation... Cependant, la croissance réelle des salaires demeure nettement inférieure à la hausse de la productivité dans la plupart des pays» (Keune, 2006, p. 11).

Divers problèmes ont fait leur apparition dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces diverses initiatives visant à coordonner les négociations (Schulten, 2003; Marginson, 2005). Ils sont à la fois contextuels et structurels. Le contexte de ces initiatives est le suivant: l'absence de dispositions sociales adéquates accompagnant la création du marché unique européen entraîne des conflits d'intérêts permanents entre les syndicats de différents pays qui cherchent à attirer les investissements mobiles au plan international, et donc à s'assurer des emplois. Les problèmes structurels comprennent les

difficultés provenant du fait que les syndicats de différents pays n'ont pas tous le même niveau d'engagement par rapport aux initiatives. Les syndicats des pays nordiques et des pays germaniques (Autriche, Allemagne et Benelux), où les réseaux interrégionaux sont concentrés, ont eu tendance à faire progresser les initiatives sectorielles au niveau européen, en influençant les formes de coordination adoptées. Les syndicats de l'Europe méditerranéenne (y compris la France), qui sont moins engagés, préconisent une idée différente de la coordination fondée sur la réalisation d'objectifs qualitatifs communs. Ceux de l'Irlande et de la Grande-Bretagne ainsi que de l'Europe centrale et orientale demeurent relativement détachés. D'autres problèmes se posent en raison des différences entre les systèmes de négociation existant en Europe. La question de la coordination verticale dans le cadre des systèmes de négociation à deux étages et celle de savoir si les négociations salariales supplémentaires au niveau des entreprises produisent des résultats compatibles avec les règles sectorielles de coordination des négociations se posent avec plus d'acuité dès lors que s'offrent progressivement des possibilités de négociation au niveau des entreprises. Plus fondamentale encore est la question de savoir comment harmoniser au mieux les systèmes dans lesquels les négociations se déroulent sur la base d'un employeur unique, comme au Royaume-Uni et dans plusieurs des Etats membres de l'Europe centrale et orientale, avec la coordination sectorielle fondée sur des accords avec plusieurs employeurs.

Toutefois, le problème le plus urgent auquel sont confrontées les initiatives visant à coordonner les négociations est celui de leur (non-) applicabilité. Ces initiatives sont principalement à caractère facultatif: les règles de coordination des accords et les normes communes adoptées n'ont qu'une force morale. Les processus de comparaison et d'examen collégial peuvent certes montrer dans quelle mesure la mise en œuvre a été effective dans les différents pays, mais ils ne peuvent pas exiger que les règles soient respectées. Même dans le cadre de l'initiative de la FEM, qui est largement considérée comme la plus avancée, les éléments d'information indiquent que les paramètres nationaux prédominent encore dans les stratégies et décisions de négociation des organismes affiliés, même s'ils indiquent que les négociations nationales se déroulent dans un contexte européen (Erne, 2008). Compte tenu de ces problèmes et d'autres encore, les éléments d'information récents donnent à penser que les espoirs les plus ambitieux des initiatives en question sont revus à la baisse, l'accent étant davantage mis sur l'échange transfrontières des contextes et des résultats des négociations (Léonard et coll., 2007).

Coordination des négociations et mise en place du contexte d'un pays à l'autre dans les sociétés multinationales

Au niveau des entreprises, ce sont les dirigeants des sociétés multinationales qui ont surtout été actifs pour mettre en place le contexte des négociations locales et assurer leur coordination d'un pays à l'autre. En Europe, l'internationalisation et l'intensification de la concurrence qui est allée de pair avec l'intégration des économies et des marchés ont été encore accentuées par le fait que les entreprises elles-mêmes prennent une envergure de plus en plus importante et s'internationalisent davantage. Même si la sphère d'activité des entreprises à l'échelle mondiale s'est étendue du fait de leur internationalisation récente, l'évolution se caractérise par une nette dynamique régionale (respectivement, européenne, nord-américaine et asiatique). Beaucoup de sociétés multinationales ont leurs activités ou leur organisation axées sur une région et elles organisent leur production et leurs services sur une base paneuropéenne, dans le cadre de structures de gestion européennes intégrées (Edwards, 2004). En même temps, dans le cadre des accords sectoriels liant plusieurs employeurs qui prédominent encore dans une grande partie de l'Europe occidentale, les employeurs se sont ménagé de plus grandes possibilités de négocier les conditions et pratiques de travail au niveau des entreprises, y compris les opérations locales des multinationales. Dans ce contexte en évolution, ces dernières ont cherché à faire en sorte que les comparaisons de coûts et de productivité au niveau international influent sur les négociations locales par entreprise, dans le but d'obtenir des résultats équivalents et/ou d'influer sur les concessions faites à la main-d'œuvre sur les sites dans différents pays. Tandis que les pressions tendant à rabaisser les conditions d'emploi qui peuvent s'exercer ont suscité les préoccupations des syndicats, jusqu'ici ces derniers n'ont guère su répondre à ces études comparatives faites par les dirigeants des entreprises. Ce processus de comparaison peut s'étendre aux opérations mondiales des sociétés multinationales, et c'est effectivement ce qui se produit, plus dans certains secteurs que dans d'autres. Néanmoins, en raison de l'optique ou de l'organisation régionale de ces sociétés, il existe manifestement une dynamique européenne spécifique (Arrowsmith et Marginson, 2006).

La compilation de comparaisons internationales par les dirigeants des entreprises vient de l'intérêt qu'ils trouvent d'une manière générale à comparer les pratiques, les performances et les coûts d'un pays à l'autre, de façon à renforcer continuellement la compétitivité des opérations. Cette activité a deux aspects: la diffusion d'un site à l'autre des pratiques de travail qui sont réputées constituer des exemples de «pratiques optimales»; et l'utilisation à des fins coercitives de comparaisons des performances d'un site à l'autre dans les négociations locales sur les pratiques et conditions de travail. De plus en plus, les sociétés multinationales ont mis en place des systèmes de gestion

pour diffuser les meilleurs exemples de pratiques en matière d'emploi dans les sites établis dans différents pays européens (Edwards, 2004). La diffusion des pratiques optimales est renforcée par le second aspect, qui émane des systèmes de contrôle des performances actuellement utilisés. Ceux-ci permettent aux dirigeants internationaux de comparer les performances des effectifs de sites établis dans toute l'Europe, et au-delà, au regard de tout un éventail d'indicateurs de la productivité, des coûts et autres.

Les résultats de ces «comparaisons coercitives» sont utilisés par les dirigeants des firmes internationales pour mettre en place le contexte des négociations locales. Des pressions sont exercées sur les dirigeants locaux pour obtenir de la main-d'œuvre des concessions en termes de coûts et de flexibilité par rapport aux pratiques et conditions de travail. Lorsqu'on juge qu'un site obtient des performances médiocres, le contexte que ces comparaisons mettent en place pour les négociations locales peut conduire à menacer de retirer le mandat de production, de désinvestir et, au bout du compte, de cesser progressivement l'exploitation et fermer le site. Inversement, les sites qui dégagent de meilleures performances peuvent être «récompensés» par de nouveaux investissements et mandats de production. Les effets varient: dans certaines situations, l'utilisation de comparaisons coercitives peut entraîner une série de concessions correspondantes d'un pays à l'autre qui font que la teneur des résultats des négociations qui se sont déroulées sur des sites différents sont similaires. Hancké (2000), par exemple, expose en détail une série de négociations transfrontières de concessions sur l'aménagement du temps de travail qui se sont déroulées à General Motors Europe pour des installations situées dans quatre pays. Dans d'autres situations, les négociateurs locaux connaissent bien le contexte fourni par ces comparaisons transfrontières, mais il est possible d'obtenir divers résultats importants, du moment que ceux-ci sont compatibles avec le maintien ou l'amélioration de la position concurrentielle du site dans le réseau de production de la société multinationale (Arrowsmith et Marginson, 2006).

Il y a des différences manifestes entre les secteurs et à l'intérieur de chaque secteur, en fonction de facteurs tels que la question de savoir si les investissements locaux de la société multinationale sont principalement axés sur le marché – ou l'efficacité –, ce qui influe sur leur mobilité potentielle (Meardi et coll., 2008). Dans une étude des négociations collectives qui se sont déroulées dans dix sociétés multinationales, dans quatre pays européens différents, dans le secteur de l'automobile et le secteur bancaire, Arrowsmith et Marginson (2006) ont constaté que la coordination transfrontières des négociations locales par les dirigeants était bien plus développée dans le secteur automobile que dans le secteur bancaire, mais ils ont aussi identifié des variations entre les entreprises dans les deux secteurs. Les différences entre les secteurs ont été imputées à l'exposition relative à la concurrence internationale et à la mesure dans laquelle la production (ou la fourniture de services) était intégrée d'un pays à l'autre. Les différences dans un même

secteur étaient liées à plusieurs facteurs, notamment: le degré et la nature de l'internationalisation des opérations (dans certaines banques, par exemple, les opérations de traitement administratif étaient centralisées au plan international); le degré de diversité des produits et des systèmes de production dans les différentes opérations; et le capital, lorsque l'ampleur et le symbolisme des opérations locales servaient à atténuer l'effet des comparaisons internationales.

L'élargissement de l'Union européenne a étendu le champ de l'exercice des comparaisons coercitives auquel se livrent les dirigeants, car les sociétés multinationales ont ouvert de nouvelles opérations ou ont acquis des opérations existantes dans les nouveaux Etats membres à la fois en prévision de leur accession et après cette dernière. Là encore, les spécificités de chaque secteur ou de chaque entreprise sont pertinentes. Dans les secteurs caractérisés par l'intégration internationale de la production, comme l'automobile, les investissements directs étrangers axés sur l'efficacité qui ont été faits dans les nouveaux Etats membres d'Europe centrale et orientale ont entraîné une restructuration des réseaux de production paneuropéens (Meardi et coll., 2008). L'écart entre les coûts de main-d'œuvre des installations situées dans les nouveaux Etats membres et ceux des installations qui se trouvent dans les Etats d'Europe occidentale, dans un contexte où les niveaux de productivité sont maintenant souvent semblables, est devenu – par l'exercice de comparaisons coercitives – une source de pressions pour changer plus radicalement les pratiques de travail dans les sites établis en Europe occidentale, sous la menace de délocalisations. L'impact a été plus fort, comme il ressort d'éléments d'information récents provenant d'une enquête rigoureuse sur les comités d'entreprise allemands effectuée par le Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) (Ahlers et coll., 2007).

Les efforts déployés par les syndicats pour établir des réseaux et des comparaisons transfrontières dans les sociétés multinationales sont généralement moins développés que ceux des dirigeants, et l'élargissement de l'UE a d'autant plus accentué les difficultés auxquelles sont confrontés les syndicats. Arrowsmith et Marginson (2006) ont constaté que cela était dû à la limitation des ressources, à l'absence d'«autorité» centrale, aux divisions provoquées par la pluralité des syndicats et aux effets de la concurrence entre usines. Même ainsi, les différences d'un secteur et d'une entreprise à l'autre étaient manifestes: les négociateurs syndicaux locaux compilaient et utilisaient des comparaisons transfrontières au sein de plusieurs des constructeurs automobiles multinationaux, mais dans aucune des banques. Et, parmi les premiers, cette activité était atténuée lorsque les opérations du pays d'origine prédominaient dans les activités européennes.

Mobilisation des comités d'entreprise européens en faveur des négociations collectives transnationales

Bien que les CEE soient officiellement constitués, en vertu de la Directive de 1994 sur les comités d'entreprise européens, en tant que structures pour l'information et la consultation des employés au niveau transnational, un petit nombre de CEE, parmi les 800 et quelques sociétés multinationales qui en ont établi, ont été mobilisés – soit par la direction, soit par les représentants des employés et des syndicats, ou les deux – à des fins de mise en place du contexte dans les négociations locales qui se déroulent au sein d'installations situées dans différents pays européens, ou pour entreprendre des négociations transnationales débouchant sur la conclusion de textes et d'accords-cadres communs.

On a peu d'informations sur la mesure dans laquelle les CEE constituent des points focaux pour la mise en place du contexte des négociations locales; et les conclusions des études existantes ne brossent pas un tableau cohérent. S'inspirant d'une enquête sur les grands constructeurs automobiles, Hancké (2000) soutient que les CEE ont été dans l'ensemble inefficaces comme mécanisme de facilitation de la coordination des positions de négociation des syndicats dans les différents pays. Même lorsque les syndicats sont bien organisés et ont des liens transfrontières – comme dans la construction automobile –, la concurrence entre usines en fonction de laquelle sont élaborées les décisions de production et d'investissement semblerait favoriser l'égoïsme des sites locaux chez les représentants (syndicaux) au sein du CEE.

En revanche, dans leur étude, Arrowsmith et Marginson (2006) ont identifié trois cas dans lesquels les CEE, tous dans le secteur automobile, étaient mobilisés par une partie ou les deux en vue de mettre en place le contexte de négociations locales. Dans un cas, c'était la direction qui utilisait le CEE pour renforcer son message concernant la comparaison des coûts et des performances des établissements implantés dans toute l'Europe, en vue d'accentuer le contexte de négociations locales se déroulant dans d'importantes installations à coûts élevés situées dans deux pays. Dans le deuxième cas, c'étaient principalement les employés (aidés par des syndicats nationaux) qui avaient entrepris de mettre en place le contexte; ils procédaient régulièrement à des enquêtes sur des aspects des conditions de travail afin de mettre des données comparatives à la disposition des négociateurs du syndicat local et du comité d'entreprise. Dans le troisième cas, c'étaient les deux parties qui avaient entrepris de mettre en place le contexte. Les représentants des employés savaient que la direction compilait en permanence des comparaisons des coûts, des performances et des pratiques en matière de flexibilité dans l'ensemble des opérations en Europe, et que l'«Europe» était une dimension continuellement présente dans les négociations locales. En même temps, les représentants des employés – avec l'appui des principaux syndicats nationaux – procédaient régulièrement à leurs propres enquêtes sur les

conditions de travail, activité dont la direction était informée. Deux circonstances semblent très importantes en ce qui concerne ces exemples: l'existence d'opérations de production intégrées au plan international dans une structure de gestion européenne unique; et des sites fortement organisés reliés par un réseau syndical international actif.

La signature de textes et d'accords-cadres communs transnationaux (ci-après désignés par le terme «accords») entre les sociétés multinationales et les représentants de la main-d'œuvre concerne un nombre réduit mais croissant d'entreprises. Ce phénomène a une dimension à la fois européenne et mondiale, les CEE jouant un rôle relativement important dans les accords applicables dans toute l'Europe, tandis que les fédérations syndicales mondiales sont très influentes dans la conclusion d'«accords-cadres internationaux» dont l'application est généralement mondiale. On examinera plus particulièrement les textes applicables dans toute l'Europe, après avoir passé en revue la situation générale.

À la fin de 2007, des estimations ont donné à penser que les CEE étaient parties à plus de 70 accords conclus avec 40 sociétés multinationales, alors qu'en 2001 ces accords étaient au nombre de 17 et concernaient 9 multinationales seulement (EIRR, 2007). Il semble que la pratique des négociations transnationales se soit particulièrement bien enracinée dans un petit noyau d'entreprises: 10 sociétés comptaient pour plus de 30 accords parmi tous ceux qui étaient recensés. Certains accords, mais pas tous, sont cosignés par des FSE et/ou des syndicats nationaux: parmi les exemples récents particulièrement en vue, on peut citer ceux qui ont été signés à Schneider Electric (FEM) et Suez (EPSU et syndicats français concernés). Les accords de niveau européen conclus uniquement par des FSE avec des multinationales, comme ceux qui ont été signés entre la FEM et Areva ainsi que Schneider Electric, demeurent l'exception. Les accords conclus au niveau des CEE et autres accords applicables au niveau européen couvrent un large éventail de secteurs, même s'ils sont quelque peu concentrés dans la métallurgie.

Les accords-cadres internationaux, qui visent les normes fondamentales du travail dans les sociétés multinationales concernées et en général aussi dans leurs chaînes d'approvisionnement, ont été conclus par des fédérations syndicales mondiales dans quelque 65 entreprises à la fin du premier semestre de 2007 (EIRR, 2007), et la plupart sont signés depuis 2000. Bien qu'ils aient une portée mondiale, la grande majorité d'entre eux (58 sur 65) ont été conclus avec des entreprises basées en Europe. On les trouve essentiellement dans des sociétés multinationales qui sont intégrées dans des chaînes d'approvisionnement pilotées par les producteurs; peu nombreux sont ceux qui ont été conclus par des multinationales contrôlant des chaînes d'approvisionnement dominées par les acheteurs. C'est pourquoi les accords-cadres internationaux sont concentrés dans certains secteurs, notamment la construction, l'énergie, la transformation de produits alimentaires et la métallurgie (Hammer, 2005; Schoemann et coll., 2008). En outre, les comités

d'entreprise mondiaux qui ont été établis dans quelques sociétés multinationales ont conclu certains accords. On peut citer en exemple ceux qui ont été signés à Daimler, SKF et VW.

Élément très important du point de vue des syndicats, l'agent négociateur du côté des employés diffère dans ces deux principaux types d'accord transnational. Dans le cas des accords négociés au niveau des CEE, et des quelques accords conclus par des comités d'entreprise mondiaux, l'agent est un organe élu par tous les employés, et non une organisation syndicale. En revanche, les accords-cadres internationaux ont presque tous été négociés par une organisation syndicale internationale, en général une fédération syndicale mondiale (à l'exception de quatre accords qui ont été conclus avec un CEE comme signataire unique). Cependant, ces accords européens et mondiaux, et donc leurs signataires du côté des employés, s'entrecroisent bel et bien. Quinze accords-cadres internationaux ont été cosignés par des CEE, et dans plusieurs autres l'accord prévoit un rôle pour les CEE dans la mise en œuvre et la surveillance des dispositions conventionnelles. Et, comme on l'a déjà relevé, les FSE et les syndicats nationaux ont joué un rôle dans la négociation de certains accords conclus au niveau des CEE, et en sont signataires, une tendance qui s'accroît. Les accords conclus uniquement avec des CEE sont plus courants parmi les sociétés multinationales détenues par des capitaux des États-Unis (Béthoux, 2008).

Les accords conclus par les CEE visent toute une gamme de sujets, parmi lesquels quatre thèmes dominent. Il s'agit premièrement – ce qui souligne l'intersection avec les accords-cadres internationaux – de la responsabilité sociale des entreprises, qui couvre les droits fondamentaux au travail et les normes fondamentales du travail; deuxièmement, de l'élaboration de principes clés qui sous-tendent les politiques des entreprises relatives à l'emploi et au personnel; troisièmement, de la restructuration des opérations et de ses effets, avec dans ce cas deux sous-types identifiables: les énoncés de principes généraux sur la manière de gérer les restructurations (par exemple, l'accord conclu en 2005 à Axa) et les accords-cadres qui portent sur la manière de traiter certaines décisions de restructuration en prévoyant un cadre pour des négociations locales ultérieures. Ce dernier type d'accord a été conclu à GM Europe (à quatre reprises), à Ford Europe (à deux reprises) et à la division biscuits de Danone. Le quatrième thème concerne certains aspects de la politique des entreprises, parmi lesquels les plus courants sont la sécurité et la santé et la protection des données, la vie privée et les communications électroniques. Certains accords couvrent plusieurs de ces rubriques. En particulier, plusieurs accords traitant aussi des normes fondamentales du travail énoncent aussi les principes clés qui sous-tendent les politiques de l'entreprise relatives à l'emploi et au personnel (par exemple, Air France, Lyonnaise des Eaux, Vivendi).

Les conclusions tirées d'entrevues avec des dirigeants d'entreprise et des représentants syndicaux participant à certaines des négociations (*European*

Works Councils Bulletin, diverses questions; Arrowsmith et Marginson, 2006) éclairent les motifs qui poussent les parties à conclure des accords au niveau des CEE. On peut en distinguer trois types. Le premier est dû aux préoccupations des dirigeants d'entreprise qui veulent légitimer leurs politiques paneuropéennes en matière de ressources humaines. Dans les sociétés multinationales qui élaborent et mettent en œuvre des politiques ou des lignes directrices transfrontières communes pour l'ensemble de leurs opérations européennes, la direction peut trouver des avantages découlant de la légitimité supplémentaire qui va de pair avec l'obtention du consentement ou de l'approbation des représentants des employés par la voie d'un accord formel. Le deuxième, qui concerne aussi principalement la direction des entreprises, vient du fait que les coûts des transactions qui peuvent aller de pair avec une série de négociations locales parallèles sont réduits au minimum. L'établissement d'un cadre européen commun dans les négociations avec les représentants des employés au CEE peut réduire notablement le temps et les ressources que doit mobiliser la direction dans une série de négociations locales à la recherche d'une solution à un problème commun, ainsi que le risque concomitant que toute négociation locale établisse un précédent malheureux. Les considérations relatives aux coûts des transactions sont primordiales dans les restructurations transfrontières, dans lesquelles l'obtention d'un accord sur un ensemble de principes pour gérer une restructuration au niveau européen peut accélérer, ainsi que coordonner, la série de négociations locales qui devront néanmoins avoir lieu. Elles sont aussi particulièrement importantes pour les «nouvelles» questions au programme des négociations, qui ne font pas actuellement l'objet d'accords locaux, comme la vie privée et les communications électroniques. Le troisième type est constitué des cas où la direction subit des pressions pour négocier au niveau européen en raison de la capacité avérée des employés de coordonner des négociations locales et, si nécessaire, des formes d'action transfrontières. Une telle capacité repose sur un solide réseau transfrontières de représentants des employés, alimenté efficacement par les syndicats nationaux concernés en coopération avec la FSE concernée. Cette troisième considération a joué un rôle très important pour susciter des négociations au niveau européen dans l'industrie automobile sur les restructurations, y compris les accords conclus à Ford Europe et à GM Europe. Dans la pratique, deux de ces motifs, voire les trois, peuvent intervenir dans la décision de négocier tel ou tel accord.

Bien que les accords conclus au niveau des CEE ne soient pas de nature contraignante, la mesure dans laquelle ils sont censés être d'application obligatoire pour les parties signataires, et pour les représentants de la direction et des employés dans les différentes opérations de l'entreprise dans toute l'Europe, varie considérablement. Toutefois, la nomenclature d'un accord n'est pas un bon indicateur de sa nature réglementaire: certains prétendus «accords» sont d'une nature peu différente de celle d'autres textes intitulés «déclaration conjointe» ou «charte» (Béthoux, 2008). L'examen des

dispositions des accords donne à penser qu'ils peuvent être classés en quatre catégories principales en fonction de la «souplesse» ou de la «rigidité» de la réglementation qu'ils mettent en place (Carley, 2001). A l'extrémité de l'échelle réglementaire où la souplesse est la plus importante, on trouve des accords qui énoncent les principes généraux de la politique d'une entreprise relative au personnel, mais qui n'envisagent ou ne prescrivent pas d'actions spécifiques. On peut citer en exemple les chartes adoptées à Suez et à Vivendi, qui sanctionnent des normes fondamentales du travail. Les accords d'une nature réglementaire plus rigide sont ceux qui engagent les parties signataires à entreprendre certaines actions, comme l'établissement d'un observatoire de la sécurité et de la santé à ENI, mais n'invoquent pas de mesures devant être prises par les représentants locaux de la direction et des employés. D'une nature plus rigide aussi sont les accords cadres qui établissent un ensemble de principes généraux sur une question spécifique et incitent les représentants de la direction et des employés à mettre en place un suivi aux niveaux inférieurs de la multinationale – sans toutefois le leur prescrire. On peut citer en exemple l'accord sur la formation conclu à Danone. Les cadres obligatoires qui prescrivent aux parties de prendre des mesures aux niveaux inférieurs au sein de l'entreprise, mais pour lesquels la pratique peut varier au plan national ou local en ce qui concerne la mise en œuvre sont d'une nature réglementaire encore plus rigide, et ce sont les plus proches des dispositions énoncées dans les accords nationaux et accords d'entreprise locaux. Comme principaux exemples, on trouve les accords visant certaines décisions de restructuration mentionnés plus haut.

Parmi les accords qui visent un quelconque des quatre thèmes qui viennent d'être exposés, il existe des variations en termes de nature réglementaire. Par exemple, les dispositions de certains accords sur les normes fondamentales du travail sont facultatives, tandis que d'autres sont impératives. Cette différence a trait à l'existence, la nature et la portée de la surveillance de la mise en œuvre prévue (Hammer, 2005). Les accords qui énoncent les principes généraux applicables à la gestion des restructurations varient aussi selon qu'ils sont facultatifs (Deutsche Bank) ou impératifs (Axa), tandis que les accords qui visent certains processus de restructuration sont généralement impératifs.

Conclusions

L'évolution constante de l'intégration des marchés et des économies en Europe, allant de pair avec la reconfiguration de la production et des services fournis aux marchés dans l'ensemble de l'Europe, a transformé le contexte des négociations collectives, qui, autrefois habituellement limitées aux frontières nationales, se caractérisent à présent par une importante interdépendance transfrontières. La redéfinition des points de référence des négociations nationales et locales a incité les organisations d'employeurs et les employeurs

pris individuellement, notamment les sociétés multinationales, ainsi que les syndicats et les autres structures représentatives de la main-d'œuvre, à entreprendre des activités et initiatives transfrontières visant à conférer une dimension transnationale aux négociations collectives. Ces activités et initiatives sont à la fois unilatérales et bilatérales, et sont actuellement d'une nature expérimentale, car les intervenants recherchent des réponses appropriées aux éléments d'interdépendance transfrontières de plus en plus nombreux. Pour une large part, elles représentent aussi les conséquences involontaires du processus permanent d'intégration des marchés et des économies en Europe. Autrement dit, l'évolution qu'on vient d'examiner ne procède pas de «la conception» des institutions formelles par lesquelles l'UE a cherché à compléter l'intégration des marchés et des économies par une dimension sociale. Même les CEE, qui ont nettement leur origine dans le programme de mise en place d'institutions de cette dimension sociale, ont été établis uniquement en tant que structures pour l'information et la consultation des employés. Leur mobilisation ultérieure comme points focaux pour la mise en place transfrontières des contextes des négociations locales et des négociations transnationales n'avait pas été prévue par le législateur européen. Cela a notamment comme conséquence pour d'autres régions du monde que d'autres projets visant à favoriser l'intégration régionale des marchés pourraient eux-mêmes avoir des effets imprévus sous la forme de l'apparition d'une dimension transnationale des négociations collectives.

Les initiatives unilatérales prises par les employeurs et les syndicats qui confèrent une dimension transnationale aux négociations collectives prennent la forme d'une activité de «mise en place du contexte» des négociations collectives locales et nationales, et de tentatives pour en coordonner les programmes et les résultats. Chez les employeurs, ce sont les négociations locales dans les sociétés multinationales qui viennent en premier, tandis que chez les syndicats on s'attache principalement aux négociations sectorielles qui demeurent la pierre angulaire des dispositifs mis en place dans une grande partie de l'Europe occidentale. Ces initiatives unilatérales visent apparemment surtout à renforcer la position d'une partie par rapport à l'autre. Par exemple, confrontés à d'importantes décisions stratégiques des sociétés multinationales, qui sont de plus en plus transfrontières en termes de portée et d'impact et reposent souvent sur des comparaisons des coûts et des performances d'un pays à l'autre, les syndicats et les CEE se mobilisent et entreprennent des actions transfrontières dans un nombre croissant de cas, ce qui montre qu'ils sont déterminés à faire preuve de leur force à ce niveau vis-à-vis de l'autre partie.

L'activité bilatérale est très clairement attestée par la signature de textes et d'accords-cadres communs, ainsi que par le nombre croissant d'accords-cadres internationaux conclus (en grande partie par des multinationales basées en Europe). La dynamique qui semble se créer a incité la Commission européenne, en 2005, à signaler qu'elle envisageait de présenter une

proposition de mesure pour conférer une base légale aux accords transnationaux, lorsque les parties en formuleraient le souhait. Une telle mesure régulariserait les faits nouveaux, y compris les questions relatives à l'application légale (et donc à la mise en œuvre et au respect des dispositions), et déterminerait les structures représentatives qui pourraient jouer le rôle d'agent négociateur des employés. Mais, actuellement, les signes indiquant que la Commission a l'intention d'aller plus loin sont peu nombreux. Néanmoins, il est probable que les considérations qui ont généré la récente dynamique en faveur de la conclusion d'accords transnationaux ne se dissiperont pas. Parmi les questions clés concernant l'orientation future de l'évolution, il faut mentionner, au niveau mondial, l'adéquation des dispositions des accords-cadres internationaux pour ce qui est de garantir une mise en œuvre effective dans l'ensemble des opérations des sociétés multinationales et de leurs fournisseurs. Au niveau européen, elles viseront probablement surtout la capacité des syndicats, dans un contexte de restructurations transfrontières permanentes des opérations des entreprises, à conclure un nombre croissant d'accords au niveau des CEE réglementant les décisions considérées, et leurs conséquences, en termes quasiment contraignants. Il y a aussi des raisons de prévoir la conclusion d'autres accords au niveau des CEE qui viseront des aspects concrets des conditions de travail. Les négociations collectives transnationales en Europe sont peut-être sur le point de ressembler davantage aux négociations nationales et locales, au plan tant de leur contenu que des conventions régissant la mise en œuvre.

Références

- Ahlers, E., Oez, F. et Ziegler, A. (2007): «Company relocation: the consequences for employees», document de travail de WSI n° 151, Düsseldorf: WSI in der HBS.
- Arrowsmith, J. et Marginson, P. (2006): «The European cross-border dimension to collective bargaining in multinational companies», *European Journal of Industrial Relations* 12:3, pp. 245-266.
- Béthoux, E. (2008): «Les négociations transnationales d'entreprise en Europe», document de travail établi pour le symposium Europe et Société: «Les négociations transnationales en Europe», Paris, 5 et 6 février.
- Carley, M. (2001): *Bargaining at European Level? Joint Texts Negotiated by European Works Councils*, Luxembourg: Office des publications officielles de Communautés européennes/Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Edwards, T. (2004): «The transfer of employment practices across borders in multinational companies», in A-W. Harzing et J. Van Ruyseveldt (dir. de publication): *International Human Resource Management* (deuxième édition), Londres: Sage.
- EIRR (2007). «International: Suez signs three transnational agreements», *European Industrial Relations Review* n° 404, 12 septembre.

- Erne, R. (2008): *European Unions*, Ithaca, NY: ILR Press.
- Hammer, N. (2005): «International Framework Agreements», *Transfer* 11:4, pp. 511-530.
- Hancké, B. (2000): «European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry», *European Journal of Industrial Relations* 6:1, pp. 35-59.
- Keune, M. (2006): *La coordination des négociations collectives en Europe: rapport annuel, 2005*, Bruxelles: Institut syndical européen.
- Léonard, E., Erne, R., Marginson, P. et Smijmans, S. (2007): *New Structures, Forms and Processes of Governance in European Industrial Relations*, Luxembourg: Office des publications officielles de Communautés européennes/Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Marginson, P. (2005): «Industrial relations at European sector-level: the weak link?», *Economic and Industrial Democracy* 26:4, pp. 511-540.
- et Sisson, K. (1998): «European collective bargaining: a virtual prospect?», *Journal of Common Market Studies* 36:4, pp. 505-528.
- Meardi, G., Marginson, P., Fichter, M., Frybes, M., Stanojevič, M. et Toth, A. (2008): «The complexity of relocation and the diversity of union responses», *European Journal of Industrial Relations* 14 (à paraître).
- Schoemann, I., Sobczak, A., Voss, E. et Wilke, P. (2008): *Codes of Conduct and International Framework Agreements*, Luxembourg: Office des publications officielles de Communautés européennes/Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Schulten, T. (2003): «Europeanization of collective bargaining», in B. Keller et H-W. Platzer (dir. de publication): *Industrial Relations and European Integration*, Aldershot: Ashgate, pp. 112-136.

Négociation collective: Le contexte du Népal

Umesh Upadhyaya

Secrétaire général, Fédération générale des syndicats népalais (GEFONT)

Les organisations syndicales existantes en vertu du droit syndical

Au Népal, la Loi sur les syndicats de 1992 prévoit trois types d'organisations syndicales – le syndicat au niveau de l'usine ou de l'entreprise, les fédérations nationales et les confédérations nationales. Pour pouvoir enregistrer un syndicat au niveau de l'usine ou de l'entreprise, il faut qu'au moins 25 pour cent du nombre total des travailleurs de l'entreprise concernée en soient membres. La loi laisse ainsi la place à un maximum de quatre syndicats au niveau de l'usine. Il semble donc que la loi ait favorisé le pluralisme et la concurrence entre les syndicats à la base du processus de négociation collective dans le secteur formel.

De la même façon, une fédération nationale ou association de syndicats peut être enregistrée si 50 syndicats d'entreprise ou 5 000 membres individuels se réunissent en association à cet effet. Toutefois, pour les secteurs informels de l'emploi, 500 travailleurs individuels faisant le même type de travail peuvent constituer une fédération nationale s'ils s'organisent eux-mêmes. L'organisation de travailleurs dans les composantes informelles de l'emploi et la mise en place de telles fédérations représentent une tâche aussi difficile que nécessaire. Etant donné que l'écrasante majorité de la classe ouvrière est engagée dans l'économie informelle, on a estimé nécessaire de prévoir des modalités juridiques plus simples pour lui permettre de s'organiser.

Pour qu'une confédération nationale soit reconnue selon la loi, il faut obligatoirement qu'elle ait sous son égide au moins dix fédérations nationales affiliées, sur lesquelles au moins six doivent être de grandes fédérations regroupant 50 syndicats d'entreprise ou au moins 5 000 membres individuels.

Les syndicats dans la négociation collective

Au Népal, la négociation collective est essentiellement cantonnée au niveau de l'entreprise. Les représentants chargés de la négociation collective sont élus pour deux ans, par vote à bulletin secret, parmi les syndicats enregistrés au niveau de l'entreprise, selon les dispositions prises par le bureau du travail du site, du district ou du secteur concerné où l'entreprise en question est implantée.

Il n'existe toutefois aucune disposition juridique en matière de négociation syndicale. Dès lors, le rôle des fédérations nationales dans les négociations collectives est quelque peu ambigu puisqu'il est fonction de la puissance respective de ces fédérations. Si elles sont suffisamment fortes, la direction au niveau de l'entreprise peut demander qu'elles participent à une négociation collective avec le syndicat au niveau de l'entreprise, si les deux partenaires en cours de négociation ne parviennent pas à trouver un accord. De même, si le syndicat au niveau de l'entreprise n'est pas à même de résoudre un problème

particulier et a besoin de la participation d'une fédération nationale, il peut exiger une intervention de la fédération à laquelle il est affilié.

Les confédérations ont un rôle de négociation de l'orientation politique dans la négociation collective au niveau national. Elles ont aussi droit à des interventions d'ordre général dans un cadre tripartite. Dans la pratique, le tripartisme est donc inexistant au niveau professionnel ou sectoriel.

L'extrême difficulté de la mise en œuvre

Même si, en principe, les accords de négociation collectifs se sont vu attribuer pleinement un statut légal, leur mise en œuvre et en application s'est révélée être une tâche extrêmement difficile au Népal. Même les dispositions de la Loi sur la main-d'œuvre de 1992 et d'autres lois connexes ne sont toujours ni respectées ni mises en œuvre dans tout le pays. Les dispositions de la loi et les conventions collectives ne sont correctement respectées et mises en œuvre que dans les entreprises dans lesquelles les syndicats sont suffisamment forts.

Le scénario général actuel

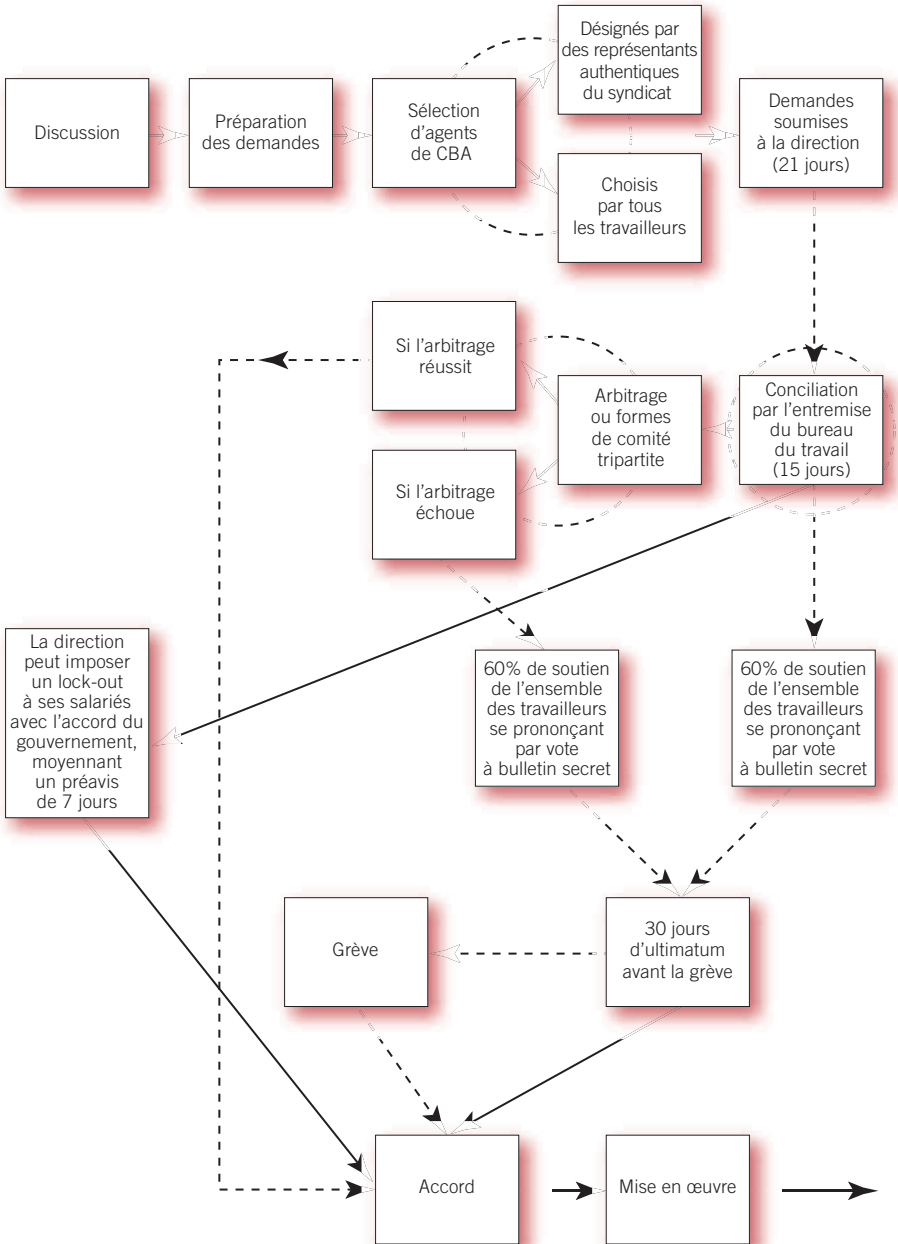
Le scénario national qui prévaut actuellement est très fluide et hautement transitoire. Divers groupes sociaux sont en pleine confusion et certains d'entre eux sont à l'origine de troubles socio-économiques et politiques. Le syndicalisme politique représenté par le syndicat maoïste appelé Fédération nationale des syndicats népalais (ANFTU) se bat avec force pour gagner du terrain. L'agitation sociale est devenue quotidienne et les lois et règlements sont fréquemment violés par de nombreux acteurs. Les actes de violence ont eu un effet négatif sur les activités économiques. Les fermetures sont fréquentes et l'on observe également une vague de désinvestissements et de sorties de capitaux.

L'économie du Népal dépend pour une part non négligeable de transferts de fonds en provenance de l'étranger. En effet, sur un total de 14 millions de travailleurs qui forment la population active, plus de 4 millions travaillent actuellement dans différents pays étrangers, la plupart d'entre eux dans une situation de grave vulnérabilité.

Défis à relever pour mettre en place un système de négociation collective efficace

Même s'il faut encore changer certaines attitudes féodales bornées chez de nombreux employeurs, ce processus s'est accéléré après le succès du mouvement de masse d'avril 2006. Grâce à ce succès, le roi et la monarchie,

Figure 1. Modalités juridiques des accords de négociation collective (CBA) selon la Loi sur le travail de 1992



fondements du féodalisme, ont été écartés et le pays s'est engagé dans un régime de république démocratique fédérale.

Mais l'Etat népalais reste pour l'essentiel plus favorable au capital qu'au travail. Auparavant, sous la domination de la monarchie et du roi, des élites appartenant à la classe féodale (qui détenait la terre et les principales formes de propriété) gardaient la haute main sur l'Etat et le gouvernement. Mais, après le succès remporté par le mouvement populaire de masse de 1990 et la mise en place d'un régime parlementaire multipartite, l'influence tant de la classe d'entrepreneurs que de la classe ouvrière s'est renforcée. Toutefois, si l'on regarde de plus près leur degré d'influence respectif, on voit que l'influence des entrepreneurs a fait un bond nettement plus rapide et impressionnant que celle des travailleurs, plus lente et moins spectaculaire.

Cette tendance au déplacement de l'influence des différentes classes se reflète dans le scénario actuel de la négociation collective dans le pays. La classe d'entrepreneurs, s'appuyant sur la brusque montée en puissance de son influence, tente actuellement de s'en servir pour faire peser en sa faveur la bureaucratie d'Etat et les dirigeants politiques. Elle utilise parallèlement son pouvoir économique tant dans la sphère politique que sur le marché du travail.

Certains obstacles proviennent également du syndicat maoïste, qui opère parfois de manière très agressive, avec des slogans populistes et même des attaques violentes sur le lieu de travail. La propension des employeurs à les calmer par des dons (évitant ainsi une véritable négociation collective) est une cruelle réalité; l'enjeu étant de normaliser ce syndicat extrémiste et de réduire son degré d'agressivité.

Les pressions exercées par les institutions financières internationales (IFI), principalement la Banque mondiale, en faveur du capital multinational et des grandes entreprises, représentent également une difficulté pour les syndicats. Sous l'effet de ces pressions, les employeurs et le gouvernement font front commun contre les syndicats.

Un autre défi fondamental réside dans la nécessité de mettre au point une position syndicale commune et d'harmoniser les relations entre les syndicats pour permettre la mise en place d'un système de négociation collective efficace.

Initiatives syndicales

En 2000, deux des principales confédérations syndicales nationales, la GEFONT et la NTUC, ont lancé une importante initiative conjointe en mettant en place l'Equipe spéciale GEFONT-NTUC, une instance constituée afin d'harmoniser leurs relations et de mieux unifier le mouvement syndical. Cette initiative commune a engendré une situation où la rivalité entre les deux syndicats s'est atténuée même au niveau local et où une culture du travail en commun a commencé à prendre forme. A partir de là, une autre

étape a été franchie avec la création d'un Comité conjoint NTUC/GEFONT, qui a ouvert un secrétariat commun. Des initiatives conjointes ont été prises sur chaque question importante pour élaborer une position commune.

Cet effort vise également à assurer une pleine reconnaissance des syndicats dans chaque segment du marché de l'emploi, de sorte que les droits fondamentaux des travailleurs puissent être partout garantis. De plus, les syndicats ont placé la sécurité sociale au premier rang de leurs priorités et des efforts ont été déployés pour insérer des dispositions traduisant les principes des droits fondamentaux des travailleurs dans la nouvelle Constitution du pays (puisque il avait été possible d'inclure dans la Constitution provisoire la sécurité sociale comme étant un droit fondamental).

Dans le cadre d'un consensus obtenu avec la principale organisation d'employeurs, une nouvelle institution – la Commission nationale du travail (National Labour Commission) – a été créée à titre de nouveau dispositif de règlement des conflits et d'outil de surveillance de la mise en application des règles légales et de la mise en œuvre des conventions collectives. La mise en place de cette nouvelle institution est actuellement en cours.

Références

- GEFONT (2007): *Enhancing Decent Work Agenda in Workplace* (Empirical Research Report of collective bargaining practices in Nepal), publication GEFONT-BIT, Katmandou.
- Gouvernement du Népal, ministère du Travail: Labour Act 1992 [Loi sur le travail, 1992].
- Gouvernement du Népal, ministère du Travail: Trade Union Act 1992 [Loi sur les syndicats, 1992].
- NTUC/GEFONT Board (2007): *Samyukta Trade Union Aandolan Nirmantarpha* (Towards a United Trade Union Movement – A collection of 4 Joint Declarations of Nepali trade union centres), Katmandou.
- Rimal, B. et Manandhar, N. (1998): *Samuhik Saudaebaji: Prashichhyan samagri* (Collective Bargaining: Education Manual), coopération GEFONT-BIT, Katmandou.
- Upadhyaya, U. (2007): «Production Relations & Class in Nepal: A Historical Perspective», article présenté lors d'un séminaire national intitulé «Restructuring for Social Transformation: Agenda for Trade Unions», organisé par GEFONT & FES-Nepal, 19-20 avril 2007, Katmandou.
- . (2007): «Class Struggle & Social Movement Unionism: Experiences in Nepali Context», article présenté lors d'une conférence régionale asiatique intitulée «Participatory Democracy and Popular Power», organisée par Left International Forum-Sweden & Transform Asia-Philippines, 30-31 janvier 2007, Manille.

Perspectives de la négociation collective dans les pays du Sud

Le cas de l'Afrique du Sud

Simon Kimani Ndungu

Chef du Labour Market Transformation Programme,
National Labour and Economic Development Institute,
Johannesburg, Afrique du Sud

Introduction

La négociation collective a connu en Afrique du Sud des changements fondamentaux depuis 1995, lorsqu'une refonte complète du marché du travail a été entreprise. Toutefois, un examen attentif du cadre des relations professionnelles post-apartheid montre un infléchissement croissant du rapport de force en faveur des employeurs.

Les employeurs ont non seulement le droit de recourir à des lock-out lorsque des travailleurs entament une grève, mais ils peuvent aussi embaucher de la main-d'œuvre de remplacement pendant les grèves. Dans le même temps, les travailleurs qui opèrent dans des services essentiels et de maintenance ont l'interdiction de faire grève et, lorsque la situation est au point mort entre eux et leurs employeurs, la seule possibilité qui s'offre aux travailleurs est de tenter d'obtenir une conciliation et un arbitrage. De plus, toute une série de lois datant de l'époque de l'apartheid limitent l'itinéraire que peuvent emprunter les travailleurs pour leurs défilés et manifestations.

Un bref rappel historique de la négociation collective en Afrique du Sud

En Afrique du Sud, la négociation collective a une histoire longue et difficile. Sous le régime de l'apartheid et tout particulièrement avant les recommandations faites par la Commission Wiehahn en 1979, la négociation collective était la chasse gardée des Blancs, des Indiens et des Métis. Jusque-là, les travailleurs noirs¹ n'étaient pas définis comme des «employés» et, même s'ils pouvaient constituer des syndicats et y adhérer, ces derniers n'étaient pas reconnus en vertu de la Loi de 1924 sur la conciliation dans l'industrie². Cela signifiait que les syndicats noirs ne pouvaient rejoindre les rangs des comités industriels – ancêtres des comités de négociation actuels – et que les travailleurs noirs demeuraient effectivement exclus du dispositif de négociation déterminé par l'appartenance à une race.

Les changements instaurés à la fin des années 1970 ont toutefois pour origine immédiate les grèves des dockers de Durban en 1973, à l'issue desquelles de nouvelles formes de syndicats dirigés par des militants noirs ont vu le jour et ont commencé à se battre énergiquement pour les revendications des travailleurs au niveau de la production. De plus, la mise en place de la Commission Wiehahn en 1977 pour enquêter et faire des recommandations sur le régime des relations patronat-syndicats en vigueur en Afrique du

1. «Noir» signifie ici Africain noir. En vertu de l'article 30 de la Loi de 1950, «Population Registration Act», le régime d'apartheid répartissait la population sud-africaine en quatre groupes raciaux distincts: les Blancs, les Métis, les Indiens et les Africains (Bantous).

2. Numéro 11 de 1924.

Sud a conduit à apporter, au début des années 1980, des amendements à la loi sur les relations professionnelles, par lesquels les travailleurs noirs étaient pour la première fois reconnus comme des «employés» aux termes de la législation. Dès lors, des travailleurs noirs pouvaient constituer des syndicats et y adhérer et aussi participer à des comités industriels aux fins de la négociation collective.

Ces réformes n'ont toutefois pas fondamentalement modifié la nature dualiste du système d'apartheid sur le marché du travail. Adler³ soutient que les réformes étaient nécessaires, car elles «lançaient un processus par lequel les syndicats étaient à même de transformer le système de l'intérieur» [NdT: traduction libre]. Des syndicats ayant des Noirs à leur tête commencèrent alors à organiser et à recruter des travailleurs dans un cadre de légitimité; et, en dépit des efforts concertés déployés par le gouvernement et les employeurs pour entraver leur développement, ils furent en mesure d'exiger et d'obtenir des concessions non négligeables.

Dans l'ensemble, la négociation collective s'est maintenue, pour les travailleurs noirs, au niveau de l'unité de production. En effet, les syndicats étaient pour la plupart réticents à adhérer aux comités industriels sectoriels et régionaux, en partie car ils leur semblaient timorés et contraignants (Godfrey, Theron et Visser, 2007, p. 5)⁴ et en partie au titre d'une stratégie consistant à bâtir leur solidité au niveau de l'unité de production. Les syndicats ont ainsi pu obtenir un éventail croissant de droits à la négociation collective, notamment ceux relatifs aux salaires, à la réorganisation du travail et aux mesures disciplinaires (Adler, sans date).

Au cours de la période post-Commission Wiehahn des années 1980, on a assisté à une augmentation spectaculaire à la fois du nombre de syndicats créés et du nombre de travailleurs y adhérant. Il importe de noter que cette période a également coïncidé avec une répression accrue de la part de l'Etat de l'apartheid contre les mouvements de libération, les militants et les syndicats. Vers la fin des années 1980, le capital blanc – pierre angulaire de l'apartheid – admettant qu'un changement politique était inévitable s'il voulait rester rentable, on commença à lancer une série de réformes, tant au niveau politique qu'aux niveaux économique et social.

Les éléments les plus marquants de ces réformes furent la suppression officielle de l'apartheid au début des années 1990 et l'élection du Congrès national africain (African National Congress/ANC) en 1994 comme premier gouvernement du pays à la fois démocratique et ayant un Noir à sa tête.

3. Aucune année de publication n'est précisée. L'article est disponible à: <http://www.columbia.edu/itc/seminars/671/adler/part2.html> depuis le 12 mai 2008.

4. Citant Du Toit et coll. (2006): *Labour relations law, a comprehensive guide*, LexisNexis Butterworths, Durban, pp. 10-11.

De la contrainte à l'acceptation volontaire: le cadre de la négociation collective de l'Afrique du Sud post-1994

La Constitution

En 1995, le nouveau gouvernement de l'ANC s'est engagé dans une refonte substantielle du marché du travail et une commission du marché du travail a été mise en place pour examiner et faire des recommandations sur, entre autres, les réformes à apporter au cadre des relations du travail dans son ensemble. De cet exercice est née la Loi n° 66 de 1995 sur les relations de travail (Labour Relations Act/LRA), qui supprimait un grand nombre des restrictions et des faiblesses de la Loi sur les relations de travail de l'époque de l'apartheid et introduisait d'innombrables dispositions novatrices dans les relations professionnelles, notamment un mécanisme très élaboré de résolution des conflits et de nouvelles méthodes de négociation collective.

Dans la Constitution intérimaire de 1993 (200), le droit à la négociation collective a été reconnu comme étant l'une des principales caractéristiques du marché du travail post-apartheid. L'article 27 (3) de ladite Constitution disposait que les travailleurs et les employeurs avaient «le droit de s'organiser et de négocier collectivement», tandis que l'alinéa (4) stipulait que les travailleurs avaient «le droit de faire grève pour les besoins de la négociation collective». Le libellé de l'alinéa (4) est particulièrement significatif dans la mesure où il liait étroitement et de manière expresse la négociation collective au droit de grève. La Constitution définitive de 1996 (nommée la Constitution ci-après) ne renferme toutefois pas de phraséologie semblable; et la négociation collective et le droit de grève y sont présentés comme des droits distincts et indépendants.

L'article 23 (1) de la Constitution dispose que «chacun a droit à des pratiques loyales de travail». Dans l'article 23 (2) *c*), il est stipulé que chaque travailleur a le droit de faire grève et, dans l'article 23 (5), il est déclaré que:

Chaque syndicat, organisation d'employeurs et employeur a le droit de s'engager dans une négociation collective. Une législation nationale peut être promulguée pour réglementer la négociation collective. Dans la mesure où la législation peut limiter un droit dans ce chapitre, la restriction doit se conformer à l'article 36 (1)⁵. [NdT: traduction libre]

5. L'article 36 correspond à une clause de restriction générale. Il stipule que si, dans la Charte des droits (Bill of Rights), un droit quelconque doit être soumis à restriction, cette dernière ne peut être apportée qu'aux termes d'une loi d'application générale et que la restriction doit également être raisonnable et justifiable dans une société libre et démocratique basée sur la dignité, l'égalité et la liberté humaines. De plus, l'article définit un certain nombre de critères auxquels la restriction doit se conformer, portant notamment sur l'importance et la mesure d'une telle restriction, et sur le fait de savoir s'il existe ou non d'autres moyens moins restrictifs permettant d'atteindre le même objectif.

L'élément important de l'article 23 («la clause sur les relations de travail») réside dans le fait qu'il dissocie les deux droits et, contrairement au cadre constitutionnel antérieur dans lequel les travailleurs pouvaient légitimement affirmer qu'ils avaient besoin de faire grève afin de faire valoir leur droit de négociation collective, dans l'époque constitutionnelle postérieure à 1996, ce lien a effectivement été supprimé. Il a fallu une intervention du pouvoir judiciaire pour réaffirmer que, sans le droit de grève, le droit de négociation collective est dénué de sens. Dans le cas de *NUMSA and others v Bader BOP (Pty) Ltd*⁶, dont la Cour constitutionnelle a été saisie en 2002, tout en examinant la question de savoir si un syndicat minoritaire et ses membres pouvaient ou non recourir à la grève afin de persuader leur employeur d'admettre certaines de ses revendications syndicales, la Cour a souligné que «c'est par la grève que les travailleurs sont en mesure d'affirmer leur pouvoir de négociation dans des relations de travail. Le droit de grève est une composante importante d'un régime de négociation collective efficace»⁷ [NdT: traduction libre].

Il nous faut également insister sur la différence de libellé entre le droit de négociation collective tel qu'énoncé dans la Constitution intérimaire et sa formulation dans la Constitution définitive. Dans la première, ce droit était applicable aux travailleurs et aux employeurs d'une manière générale mais, dans la seconde, il a été limité à «chaque syndicat, organisation d'employeurs et employeur». Même s'il se peut que l'objectif du corps législatif ait été d'empêcher une prolifération de processus de négociation collective sur le lieu de travail et donc d'encourager la syndicalisation, cela a eu malheureusement pour résultat que, si des travailleurs ne sont pas formellement constitués en syndicats, ils n'ont pas la possibilité de faire valoir leur droit de négociation collective.

L'une des caractéristiques essentielles du marché du travail post-apartheid est que la négociation collective est entièrement volontaire. Il s'agit là d'un changement fondamental par rapport aux années antérieures, lorsque les syndicats comme les employeurs avaient l'obligation légale de négocier. Cheadle (2006, p. 35) fait remarquer que l'article 23 de la Constitution crée une «liberté» et non un «droit» de négocier. En l'occurrence, la Constitution n'impose pas aux employeurs un devoir corollaire de négocier. En vertu de l'ancienne Loi sur les relations de travail de l'époque de l'apartheid, le refus de négocier de la part d'un employeur constituait une pratique de travail déloyale dont le Tribunal du travail pouvait être saisi. La réalité actuelle est que, ainsi que l'a fait remarquer la Cour suprême d'appel d'Afrique du Sud dans le cas de *SANDU v Minister of Defence and Others*⁸, la Constitution:

6. CCT, 14/02.

7. *Ibid.*, paragraphe 13.

8. [2006] SCA, 90 (RSA).

tout en reconnaissant et en protégeant le rôle central de la négociation collective dans notre régime des relations du travail, n'impose ni aux employeurs ni aux salariés un devoir de négocier susceptible d'être sanctionné par la voie judiciaire. Elle ne prévoit pas que, dans les cas où le droit de grève est supprimé ou sujet à restrictions mais est remplacé par un autre mécanisme suffisant, il en résulte un devoir de négocier⁹. [NdT: traduction libre]

Le «mécanisme suffisant» de remplacement mentionné ci-dessus par la Cour est la structure très élaborée des droits de s'organiser concédés aux travailleurs et aux syndicats au titre du chapitre 3 de la Loi sur les relations de travail.

La nouvelle Loi sur les relations de travail

La suppression de l'obligation de négocier dans la nouvelle Loi sur les relations de travail (66 de 1995, la «LRA») a été complétée par d'abondantes dispositions en matière de droits d'organisation pour les syndicats pour les besoins de la négociation collective. Ainsi, le chapitre 2 de la LRA protège les droits des travailleurs et des employeurs de se syndiquer pour défendre leurs intérêts; mais c'est dans le chapitre 3 que le droit de négociation collective prend toute son importance. La section A de ce chapitre donne aux syndicats toute une série de droits d'organisation; la section B prévoit les conventions collectives; la section C établit des conseils de négociation; la section D met en place des conseils de négociation spécifiques pour le secteur public; et la section E établit des conseils statutaires.

Deux principales structures de négociation sont donc nées après le réexamen approfondi, en 1995, du système de négociation collective par la Commission du marché du travail: les conseils de négociation et les conseils statutaires. Mais un mécanisme supplémentaire a néanmoins été créé pour fonctionner parallèlement au système de négociation collective: les conseils d'entreprise créés au titre du chapitre 5 de la LRA. Bien que ces conseils d'entreprise aient été créés pour traiter de questions traditionnellement réglées par des conseils de négociation, par exemple l'organisation du travail et le reclassement des postes, ils mettent moins l'accent sur la négociation collective que sur les changements survenant sur le lieu de travail. Nous allons à présent examiner de manière plus approfondie les trois structures de négociation collective.

9. *Ibid.*, paragraphe 25.

Les conseils de négociation

Les conseils de négociation (*bargaining councils*) sont les instances suprêmes de négociation du nouveau cadre des relations de travail en Afrique du Sud. Selon l'article 27 de la LRA, un syndicat enregistré ou plus et une organisation d'employeurs enregistrée ou plus peuvent mettre en place un conseil de négociation, pour un secteur d'activité ou un secteur géographique, dans le secteur public ou le secteur privé.

L'article 28 de la loi décrit les pouvoirs et les fonctions des conseils de négociation, qui comprennent les pouvoirs de conclure des conventions collectives, de faire appliquer des conventions, d'empêcher et de régler des conflits du travail, d'assurer l'éducation et la formation et de mettre en place des programmes d'aide médicale ainsi que des fonds de prévoyance et des caisses de retraite. Les conseils de négociation sont également habilités à «étendre des services et des fonctions... aux travailleurs du secteur informel et aux travailleurs à domicile»¹⁰ [NdT: traduction libre].

Avant qu'un conseil de négociation puisse être enregistré, le syndicat et l'organisation d'employeurs doivent répondre à un certain nombre de conditions et notamment à la condition principale consistant à être pour le moins «suffisamment représentatifs»¹¹ du secteur d'activité et du secteur géographique dans lesquels ils opèrent. Qui plus est, l'article 30 (1) *b*) de la LRA exige que la constitution de chaque conseil de négociation prévoie «la représentation des petites et moyennes entreprises». Chaque fois que les parties au conseil de négociation sont représentatives de la majorité des travailleurs et des employeurs du secteur concerné, le conseil peut demander au ministre du Travail d'étendre ses conventions collectives à des non-parties. Le ministre ne dispose alors d'aucun pouvoir d'appréciation et il ou elle doit étendre la convention dans un délai de soixante jours à compter de la réception de la demande¹². De plus, le ministre peut également étendre des conventions à des non-parties qui entrent dans le domaine de compétence agréé, dans les cas où les parties seraient juste «suffisamment représentatives» et où le refus de le faire serait susceptible de «compromettre la négociation collective au niveau sectoriel ou dans le service public»¹³.

Treize ans après sa création, le dispositif du conseil de négociation s'est, comme l'ont écrit Godfrey et coll. (2007, p. 3), «révélé très solide», mais «il est aux prises avec de graves difficultés». Ainsi que le montre la figure 1, les conseils de négociation sont passés de 80 à 50 depuis 1995, soit une réduction

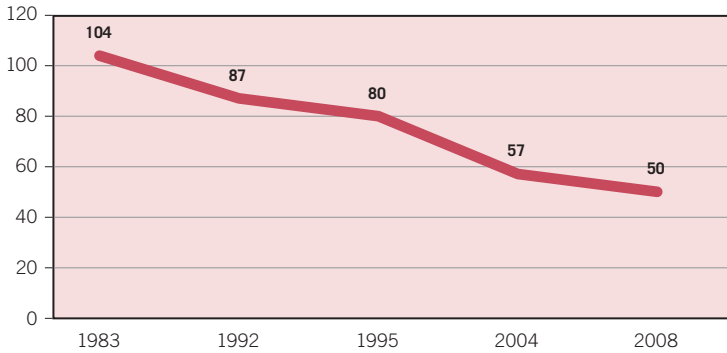
10. Cette habilitation est postérieure aux amendements apportés à la LRA en 2002 et semble avoir été accordée pour répondre au développement rapide des formes de travail atypiques sur le marché du travail sud-africain.

11. L'expression «suffisamment représentatif» n'est pas définie dans la loi, mais elle est censée impliquer un seuil de représentation beaucoup plus bas pour les travailleurs ou les employeurs dans leur secteur.

12. Article 32 (2).

13. Article 32(5) *b*).

Figure 1. Conseils de négociation (nombre) 1983-2008



Source: DOL (ministère du Travail), www.labour.gov.za, consulté le 13 mai 2008.

de 37,5 pour cent. En mai 2008, on trouvait 44 conseils enregistrés dans le secteur privé et 6 dans le secteur public. Les négociations au niveau de l'entreprise et au niveau de l'unité de production ont elles aussi tendance à diminuer. Lors de la rédaction du présent article, tous les conseils de négociation enregistrés n'étaient pas opérationnels: dans le secteur privé, quatre étaient d'ores et déjà en cours de dissolution, ramenant ainsi le nombre de conseils pleinement opérationnels à seulement 40.

De multiples raisons sont à l'origine de la diminution des conseils de négociation, notamment les fusions, le mauvais fonctionnement, la résistance d'employeurs à se joindre et à participer aux activités des conseils et le faible soutien financier et administratif apporté par le ministère du Travail. Mais le plus grand défi auquel les conseils de négociation doivent faire face est peut-être la progression des formes d'emploi atypiques, qui a entraîné une diminution des effectifs syndicaux à mesure que le noyau traditionnel des travailleurs typiques cédait la place à des travailleurs du secteur informel, au bénéfice de contrats précaires et à durée déterminée.

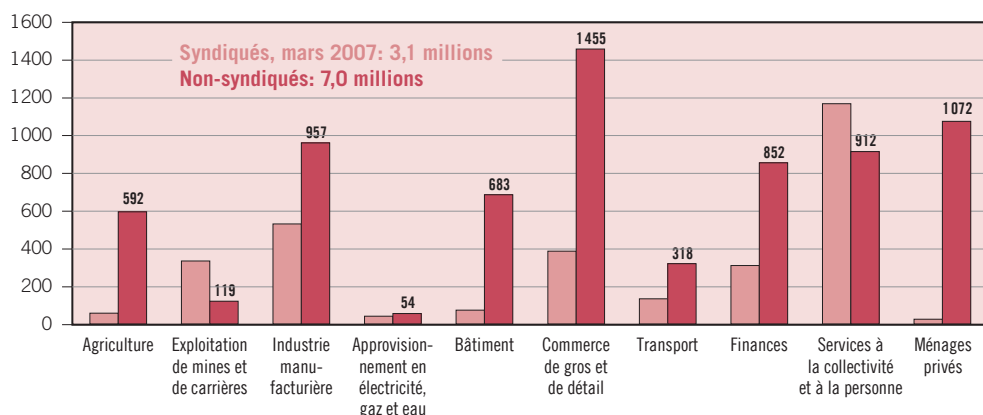
Selon l'Enquête sur la population active (Labour Force Survey/LFS) de septembre 2007, les effectifs des syndicats s'établissaient en mars 2007 à environ 3,1 millions de membres sur un nombre total d'un peu plus de 10 millions de salariés en Afrique du Sud. Ce qui signifie que 31 pour cent des travailleurs sont affiliés à un syndicat tandis que quelque 70 pour cent ne le sont pas. La figure 2 montre le nombre de syndicalistes par secteur. On voit clairement que les secteurs des services – commerce de détail, finances et services à la collectivité et à la personne, qui sont les secteurs de l'économie sud-africaine qui enregistrent la croissance la plus rapide – affichent les plus grands nombres de travailleurs non syndiqués. Dans le même temps, des secteurs tels que le bâtiment, l'agriculture, les services publics (approvisionnement en électricité et en gaz) et domestiques (ménages privés) présentent des niveaux de syndicalisation extrêmement bas.

Godfrey et coll. (2007, p. 27)¹⁴ soutiennent que, tandis que le nombre de conseils de négociation a baissé, le nombre de travailleurs relevant de conventions de conseils de négociation n'a pas changé; ce qui signifie que, dans certains secteurs, la négociation centralisée s'est renforcée. Toutefois, au total, les conseils de négociation ne couvrent qu'un quart des 9,5 millions de salariés qui relèvent de la Loi sur les relations de travail et de la Loi sur les conditions de base de l'emploi (Godfrey, Maree et Theron, 2005, p. 4).

Outre les défis posés par la diminution actuelle des effectifs syndicaux, l'extension de conventions collectives à des non-parties a allumé de nombreux foyers de controverse et de résistance chez les employeurs. Comme il a été dit précédemment, la LRA a créé deux mécanismes permettant d'étendre des conventions collectives. En premier lieu, dans les cas où les syndicats et les organisations d'employeurs représentent respectivement la majorité des travailleurs et des employeurs d'un secteur donné, le ministre du Travail a une obligation légale d'étendre une telle convention à des non-parties à la convention en question si les parties lui demandent de le faire. Ensuite, le ministre dispose d'un pouvoir d'appréciation pour étendre une convention à des non-parties dans les cas où les syndicats et les organisations d'employeurs sont juste «suffisamment représentatifs» des travailleurs et des employeurs, afin de favoriser la négociation sectorielle. Etant donné la baisse actuelle des effectifs syndicaux dans divers secteurs, le problème de la «représentativité suffisante» est devenu encore plus marqué et de nombreux syndicats ne sont plus en mesure de conserver une représentation majoritaire sur leurs lieux de travail.

En outre, le ministre a utilisé une approche très restrictive du pouvoir d'appréciation conféré par l'article 32 (5) b) pour l'extension de conventions.

Figure 2. Effectifs syndicaux par secteur, mars 2007 (milliers)



Source: Labour Force Survey, septembre 2007; DOL, 2007 (ministère du Travail).

14. Citant Du Toit et coll. (2006): *op. cit.* note 4 ci-dessus, p. 44.

Pour Godfrey et coll. (2007, p. 100), cet «inflexion stratégique» vise ostensiblement à forcer les syndicats «à agir de concert pour renforcer leur représentativité». Mais il fait au contraire plus de mal que de bien puisqu'il ne cesse de limiter l'étendue et la portée de nombreuses conventions. En l'occurrence, les travailleurs de nombreux secteurs vulnérables tels que la sécurité, les travaux de nettoyage à forfait et le travail domestique sont laissés sans protection ou ont des salaires plus bas et des conditions de travail plus mauvaises que les travailleurs relevant de conventions collectives. Cheadle (2006, p. 41) propose que le ministre puisse disposer d'un pouvoir d'appréciation plus large en matière d'extension des conventions, mais que cela soit étayé par l'adoption d'une politique du marché du travail, de principes directeurs et de codes de bonne conduite.

Initialement vantés comme devant constituer le pivot des relations de travail pacifiques sur le marché du travail post-apartheid, les conseils de négociation n'ont à l'évidence pas rencontré le succès escompté. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils ne sont plus d'aucune utilité. Au contraire, ils demeurent le moyen le plus viable de défendre les droits et les intérêts des travailleurs sur le marché du travail post-apartheid en constante mutation.

Les conseils statutaires

L'invention des conseils statutaires représente un moyen terme entre le volontarisme des conseils de négociation et l'obligation, aujourd'hui caduque, de négociation collective en vigueur dans le régime des relations de travail à l'époque de l'apartheid. La motivation sous-jacente à leur création est qu'ils sont censés favoriser la négociation collective dans des secteurs à faible densité de syndicats et d'organisations d'employeurs. La mise en place d'un conseil statutaire est moins onéreuse que celle d'un conseil de négociation, car il exige seulement qu'une organisation syndicale ou d'employeurs représente au moins 30 pour cent des travailleurs ou des employeurs d'un secteur donné pour qu'elle puisse demander son enregistrement¹⁵.

Quoi qu'il en soit, il est plutôt surprenant que, treize ans après avoir été proposés pour la première fois, trois conseils statutaires seulement aient été créés. Il s'agit du Conseil statutaire du secteur de l'imprimerie, des journaux et de l'emballage d'Afrique du Sud dans la province de Gauteng, du Conseil statutaire d'Amanzi au Cap-Ouest et du Conseil statutaire des pêcheries (Squid and Related Fisheries of South Africa) au Cap-Est. Il semble que l'innovation apportée par les conseils statutaires en abaissant le seuil exigé en termes de représentativité n'ait pas motivé les syndicats à se battre pour leur création. Leur absence reflète sans doute plus la faiblesse des syndicats et leur échec à prendre conscience de leur importance stratégique que la résistance des employeurs à leur création.

15. LRA, article 39 (1) et (2).

Un conseil statutaire qui n'est pas suffisamment représentatif des travailleurs et des employeurs dans son domaine de compétence agréé est habilité à soumettre sa convention collective au ministre du Travail, qui peut alors la promulguer comme s'il s'agissait d'une décision sectorielle¹⁶ pour le secteur concerné. Toutefois, le type et le nombre de questions qu'une telle convention peut traiter sont limités et portent notamment sur des fonctions de résolution des conflits, la formation et l'éducation, ainsi que la mise en place de fonds de prévoyance, de retraite, d'aide médicale, de congés maladie, de congés annuels et de chômage.

Les conseils d'entreprise

Inspirés du modèle des comités d'entreprise allemands et néerlandais, les conseils d'entreprise ont été conçus comme une structure complémentaire au dispositif du conseil de négociation pour faciliter le processus décisionnel conjoint entre les travailleurs et l'employeur. Ils sont prévus par l'article 80 de la LRA et peuvent être mis en place par un syndicat, ou plus, qui représente la majorité des travailleurs sur un lieu de travail employant plus de 100 salariés. L'article 84 de la LRA désigne un large éventail de questions susceptibles d'être traitées par des conseils d'entreprise, notamment la réorganisation du travail, le développement de produit, l'éducation et la formation, le reclassement des postes, la fermeture d'une unité de production et les réductions d'effectifs.

Malheureusement, les conseils d'entreprise sont encore purement théoriques, aucun n'ayant été mis en place jusqu'ici. En dépit de la protection législative qui garantit leur contrôle par des syndicats, ils restent moribonds à cause de ce que Du Toit (2008, p. 12) appelle la crainte des syndicats de «servir d'appâts pour les employeurs et de semer la discorde parmi les travailleurs» [NdT: traduction libre]. Godfrey et coll. (2007, pp. 102-107) soutiennent que, même si les conseils d'entreprise sont dans leur configuration actuelle des «poids morts», ils peuvent être radicalement revus (par exemple en dispensant une formation aux représentants qui y siègeront) et rendus obligatoires sur les lieux de travail comptant au moins 50 salariés. Pour eux, les conseils d'entreprise devraient jouer un rôle vital pour relever le défi de l'emploi atypique, un domaine où les syndicats et les conseils de négociation ont fait preuve d'une inefficacité spectaculaire.

16. Les décisions sectorielles sont définies au chapitre 8 de la Loi sur les conditions de base de l'emploi (75 de 1997). Promulguées par le ministre du Travail sur avis de la Commission des conditions de l'emploi, elles ne concernent que faiblement les secteurs syndiqués.

Infléchir le rapport de forces en faveur des employeurs: la négociation collective et le droit de grève

La suppression de l'obligation de négocier incombant aux employeurs et son remplacement par un ensemble de droits syndicaux et par le droit de grève accordés aux travailleurs étaient censés constituer un mécanisme suffisant pour obliger les employeurs à venir s'asseoir à la table des négociations. La pratique actuelle ne vient toutefois pas corroborer cette assertion. Il devient en fait de plus en plus évident que les employeurs utilisent les mécanismes législatifs et non législatifs pour faire obstacle aux travailleurs et les priver de leur droit de négociation collective. Plus d'une décennie après la création du système de négociation collective dans le cadre des réformes lancées en Afrique du Sud, le rapport de forces s'est progressivement infléchi en faveur des employeurs.

Il est intéressant de noter que, alors que la Constitution intérimaire de 1993 permettait expressément aux travailleurs de «faire grève aux fins de la négociation collective», la Constitution définitive a effectivement tronqué les deux droits. On peut donc affirmer que, sur le marché du travail post-apartheid, les travailleurs doivent utiliser des arguments convaincants expliquant pourquoi la grève est nécessaire, afin d'obliger leur employeur à s'engager dans une négociation collective. Pour compliquer encore les choses, les droits syndicaux¹⁷ conférés par le chapitre 3 section A de la LRA ne sont applicables qu'aux syndicats qui sont soit «représentatifs»¹⁸, soit «suffisamment représentatifs» des travailleurs. La LRA ne dit rien sur le type de droits syndicaux applicables aux syndicats qui ne remplissent pas les critères de représentativité. Heureusement, la Cour constitutionnelle a statué, dans le cas de *NUMSA*¹⁹, que rien n'empêche expressément des syndicats non représentatifs d'avoir recours à la «négociation collective et la grève pour persuader des employeurs de leur octroyer»²⁰ les droits syndicaux prévus dans la section A de la LRA.

L'autre basculement important du rapport de forces réside dans le droit accordé aux employeurs par l'article 64 (1) de la LRA de recourir au lock-out lorsque des travailleurs entament une grève. Les employeurs en usent ainsi de plus en plus pendant les grèves. Le nombre de lock-out est passé de 6 en 2002 à 27 en 2006 (DOL, 2006). Si la grève vise à mettre à mal le pouvoir économique des employeurs afin de les contraindre à venir s'asseoir à la table

17. De tels droits incluent l'accès aux salariés sur le lieu de travail, la déduction des cotisations syndicales, l'élection de délégués syndicaux et le congé pour activités syndicales.

18. Ce terme est défini dans les articles 14 (1) et 16 (1) de la LRA comme qualifiant un syndicat ou des syndicats «ayant comme membres la majorité des salariés employés par un employeur sur le lieu de travail».

19. Voir note 6 ci-dessus.

20. *Ibid.*, paragraphe 40.

des négociations, les lock-out et le principe de «pas de travail, pas de salaire» ont sans aucun doute un effet punitif sur les grévistes étant donné qu'ils sont vite éreintés par toute durée prolongée de grève sans salaire. En l'occurrence, depuis 1996, la majorité des grèves n'a été que de courte durée.

La troisième arme importante de l'arsenal des employeurs est le recours aux briseurs de grève ou «main-d'œuvre de remplacement» telle que visée à l'article 76 de la LRA. En 2003, 36 pour cent des employeurs ont déclaré faire appel à de la main-d'œuvre jaune pendant les grèves, ce chiffre ayant encore grimpé pour atteindre 45 pour cent en 2004 et 50 pour cent en 2005, avant de retomber à 27,2 pour cent en 2006 (DOL, 2006, p. 2). Selon le ministère, ce pourrait être la raison pour laquelle les employeurs sont en mesure de camper longtemps sur leurs positions, ainsi que l'a montré la grève des travailleurs de la sécurité en 2006.

Le quatrième infléchissement crucial en faveur des employeurs est l'interdiction de faire grève imposée par la LRA aux travailleurs opérant dans des services essentiels²¹ et dans des services de maintenance²². Les services essentiels ne sont pas définis dans la loi, mais un Comité des services essentiels a été désigné en vertu de l'article 70 de la LRA pour déterminer quels services sont essentiels ou non. A ce jour, les services parlementaires, de police, des personnels soignants et les services pénitentiaires ont été considérés comme relevant des services essentiels. D'autre part, un service de maintenance est défini comme un service dont «l'interruption a pour conséquence la destruction physique de toute zone, unité de production ou machine professionnelle»²³.

Les services essentiels demeurent une pomme de discorde entre les syndicats et l'Etat et, depuis l'adoption de la LRA, des syndicats du secteur public se battent pour obtenir du gouvernement la signature d'un accord de services minimum qui permettrait aux travailleurs de faire grève pour des activités qui n'entrent pas dans le cadre des services essentiels. Mais l'Etat fait traîner l'affaire et le gouvernement exploite habilement l'interdiction imposée par la LRA pour saper le droit et la capacité des travailleurs de faire grève pour obtenir de meilleures modalités et conditions de travail. Cette réalité est brusquement apparue sur le devant de la scène lors de la grève généralisée du service public en juin 2007, lorsque le gouvernement eut tôt fait d'avertir les travailleurs des secteurs de la police, des prisons et des personnels infirmiers qu'ils feraient l'objet de mesures disciplinaires, y compris de licenciements sans préavis, s'ils participaient à la grève. Quelques jours après la grève, le ministère de la Santé fit parvenir des centaines de lettres de licenciement aux infirmières en grève. Ces licenciements ne furent annulés qu'à la fin juin, une fois la grève terminée.

21. Article 65 (1) d) i).

22. Article 65 (1) d) ii).

23. Article 74 (1).

Il est peu probable que le gouvernement renonce prochainement à l'instrument que constituent les services essentiels et de maintenance, qu'il semble considérer comme l'une de ses armes les plus puissantes pour mettre au pas les travailleurs du service public. Il en va tout particulièrement ainsi lorsque des travailleurs ont recours à la grève pour tenter de faire avancer des revendications qu'ils ne sont pas parvenus à faire aboutir au cours des phases de négociation.

Enfin, il existe toute une pléthore de lois datant de l'époque de l'apartheid qui garantissent que, pendant les grèves, le pouvoir penche incontestablement en faveur des employeurs. Parmi ces lois, la Loi sur les positions clés nationales (National Key Points Act) (102 de 1980) désigne un certain nombre d'installations importantes (par exemple les aéroports et les principaux centres de télécommunications) comme étant des positions clés nationales et soumet à des restrictions très strictes tout type de grève à l'intérieur ou à proximité de telles installations; et la Loi sur la réglementation des rassemblements (Regulation of Gatherings Act) (205 de 1993) impose des procédures restrictives aux piquets de grève, défilés et manifestations.

Les grèves suivent souvent une rupture des négociations entre travailleurs et employeurs et, si l'on s'en tient aux grèves seules, il est évident que le lieu de travail reste un lieu de forte contestation. Comme le montre le tableau 1, le nombre de grèves et de journées de travail perdues a fortement chuté entre 1998 et 2000, avant d'augmenter légèrement en 2001 et de chuter à nouveau, au moins jusqu'en 2004. Après quoi, les grèves ont enregistré une hausse spectaculaire de 108 pour cent entre 2004 et 2005.

La légère diminution des grèves constatée entre 2005 et 2006 a néanmoins été accompagnée d'une forte augmentation du nombre de journées de travail perdues qui, d'environ 2,6 millions en 2005, a fait un bond à plus de 4 millions en 2006; soit le nombre de journées de travail perdues le plus élevé depuis 1998.

On attend encore les données officielles concernant les grèves en 2007, même si les travailleurs de nombreux secteurs ont arrêté les machines pour revendiquer de meilleurs salaires et une amélioration de leurs conditions de travail. La *Quarterly Economic Review* publiée par la South African Reserve Bank déclare que, au cours du premier semestre 2007, le nombre de «jours-personnel» (journées de travail) perdus dans le cadre de grèves a presque atteint 11,5 millions; soit un chiffre qui dépasse très largement le précédent chiffre le plus élevé jamais atteint de 9,0 millions de journées de travail perdues comptabilisé pour toute l'année 1987 (SARB, 2007, p. 14).

Faits importants pour les travailleurs, la solidarité et le militantisme semblent s'être renforcés ces dernières années, mais certains signes montrent également que les employeurs ont de plus en plus recours à l'arrogance, à l'intimidation et à la brutalité à l'encontre des travailleurs. L'intimidation et le harcèlement de travailleurs par l'Etat semblent également être devenus une réponse courante aux grèves militantes. Lors d'une grève des travailleurs de

Tableau 1. Grèves et journées de travail perdues lors des grèves 1998-2006

Année	Nombre de grèves	Augmentation/ diminution des grèves an/an (%)	Journées de travail perdues	Augmentation/ diminution de journées de travail perdues an/an (%)
1998	527	n.d.	3 833 000	
1999	107	-79,7	2 627 000	-31,5
2000	80	-25,2	1 670 000	-36,4
2001	83	3,8	954 000	-42,9
2002	47	-43,4	616 000	-35,4
2003	62	31,9	920 000	49,4
2004	49	-21,0	1 286 000	39,8
2005	102	108,2	2 628 000	104,4
2006	99	-2,9	4 152 563	58,0

Note: n.d. = non disponible.

Source: LRS (2007): *Bargaining indicators 2007*, p. 41; DOL (2006), *Industrial Action Annual Report*, p. 17; selon ses propres calculs.

la sécurité privée qui a duré quatre-vingt-seize jours en 2006, de nombreuses personnes ont été tuées car elles étaient soupçonnées d'être des briseurs de grève. A Durban et au Cap, la police a eu recours à la force brutale et à des arrestations arbitraires contre des travailleurs de la sécurité en grève.

Le Syndicat sud-africain des ouvriers du transport et des secteurs connexes (SATAWU) – qui représente la majorité des travailleurs de la sécurité privée – a rejeté les allégations selon lesquelles ses membres étaient impliqués dans les meurtres, soulignant que c'était au contraire les employeurs qui utilisaient des agents provocateurs pour désorganiser les défilés et les piquets de grève, causer des violences publiques et provoquer l'intervention de la police.

De même, au cours d'une grève de quatre-vingt-dix jours conduite par des membres du Syndicat sud-africain du secteur du commerce, de la restauration et des secteurs connexes (SACCAWU) dans une unité de traitement de la viande dans la province de Gauteng, deux membres du syndicat ont été tués, dont l'un l'aurait été par la police. Le syndicat a également présenté des allégations de racisme et d'intimidation de la part de la direction de la société agissant de concert avec des policiers locaux (SACCAWU, 2006). Il est intéressant de noter que, dans le rapport 2006 sur les grèves (*Industrial Action Annual Report, 2006*), le ministère du Travail parle des grèves faites par les travailleurs de la sécurité, du nettoyage à forfait et du commerce de détail comme étant celles «les plus portées à recourir à la force brutale pour régler des conflits» (DOL, 2006, p. 4). La nature de plus en plus violente des grèves a forcé le COSATU à adopter, à son 9^e Congrès national en septembre 2006, une résolution exigeant qu'une enquête soit diligentée sur les brutalités policières et qu'il soit mis fin à l'utilisation d'agences de sécurité privée pour terroriser les travailleurs en grève (COSATU, 2006: Résolution 3.10).

La mondialisation et son impact sur la négociation collective en Afrique du Sud

La transition de l'Afrique du Sud vers la démocratie au début des années 1990 a également abouti à la réintégration totale de son économie dans l'économie mondiale. En 1995, l'Afrique du Sud est devenue membre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et, un an plus tard, le gouvernement de l'ANC a adopté la politique modérée d'ajustement structurel macroéconomique «GEAR» (Croissance, emploi et redistribution). De 1997 à 2001, l'Afrique du Sud est entrée dans ce que d'aucuns ont appelé sa «période GEAR», qui a vu d'importantes réductions des dépenses publiques, la privatisation d'entreprises publiques et de services de base de l'Etat et des pertes massives d'emplois dans des secteurs traditionnellement dominants, tels que les mines et l'agriculture.

Les points de vue divergent sur l'impact de la mondialisation sur l'économie sud-africaine. D'un côté, des auteurs comme Godfrey, Theron et Visser (2007, p. 20) soutiennent qu'une analyse de l'impact de la mondialisation sur l'économie «est complexe, même à l'intérieur d'un secteur donné, car il existe toute une série d'autres facteurs qui affectent également le secteur en question» [NdT: traduction libre]. En d'autres termes, la mondialisation ne saurait être à elle seule considérée comme le facteur déterminant des changements survenus dans les différents secteurs de l'économie sud-africaine.

De l'autre côté, des sociologues tels que Webster et Clarke observent que la mondialisation vient en fait étayer la plupart des changements négatifs survenus dans l'économie, tels que la précarisation, l'externalisation et la déstructuration des emplois. Il n'existe malheureusement qu'une littérature limitée traitant de l'impact de la mondialisation sur la négociation collective en Afrique du Sud. Clarke (2003) soutient toutefois que, entre autres vulnérabilités, les travailleurs du secteur informel «n'entrent pas dans le champ d'application [des] lois du travail, [de] la législation sur la sécurité sociale et [des] accords de négociation collective».

De la même façon, Bezuidenhout et Fakier (2006, p. 470) ont observé dans une étude sur les travailleurs du nettoyage à forfait que la mise en œuvre de politiques néolibérales dans le secteur de l'enseignement supérieur en Afrique du Sud a entraîné l'externalisation des services d'exécution (tels que le nettoyage) vers des prestataires du secteur privé. De ce fait, des travailleurs auparavant employés par des établissements du supérieur sont à présent employés par des sociétés de nettoyage à forfait privées. La relation de travail triangulaire qui en découle a permis aux établissements de l'enseignement supérieur d'utiliser le flou du cadre juridique existant entre eux et les salariés pour refuser à ces derniers un grand nombre de leurs droits fondamentaux au travail, notamment le droit d'organisation et la liberté syndicale. Ces deux droits, il faut le souligner, étaient le droit de négociation collective.

Les syndicats n'ont guère eu d'autre choix que de réagir aux défis posés par la mondialisation. De puissants syndicats tels que la NUMSA (Union nationale des métallurgistes d'Afrique du Sud) et le NUM (Syndicat national des mineurs) ont positionné leurs stratégies en matière de négociation collective dans le cadre de la mondialisation²⁴. Dans un discours à la conférence nationale de la NUMSA sur la négociation collective en 2001, le secrétaire général du COSATU, Zwelinzima Vavi, a exhorté les syndicats à proposer des stratégies de négociation collective plus inventives afin de répondre de manière efficace à l'«attaque impitoyable» de la mondialisation (COSATU, 2001).

Conclusion

En Afrique du Sud, les relations de travail tournent de plus en plus le dos, et ce depuis longtemps, à la vision de la LRA d'un marché du travail post-apartheid qui se caractériserait par «la justice et la paix sociales»²⁵. On ne saurait trop insister sur le rôle de la négociation collective pour garantir la paix sociale mais, compte tenu des modifications apportées à la fois à la Constitution et à la LRA – qui favorisent inévitablement les employeurs –, il n'est pas surprenant que les travailleurs aient été régulièrement contraints d'avoir recours à la grève pour tenter d'obtenir ce que les employeurs leur refusent systématiquement à la table des négociations.

Depuis la mise au point d'un nouveau cadre de relations professionnelles il y a treize ans, le système sud-africain de négociation collective a fait preuve d'un degré d'adaptabilité élevé mais aussi, dans le même temps, d'une certaine dose de flexibilité. Employeurs et salariés ont toutefois la liberté de négocier mais, eu égard à l'inégalité des rapports de force sur le lieu de travail, les travailleurs ont manifestement tout intérêt à ce que la négociation collective soit renforcée.

Une analyse des salaires et d'autres conditions de travail montre que les travailleurs relevant d'accords de négociation gagnent en moyenne des salaires supérieurs, bénéficient de plus d'avantages et travaillent dans des environnements plus sûrs (NALEDI, 2007; NALEDI, 2008). Cela contraste nettement avec les travailleurs opérant dans des secteurs faiblement syndiqués, qui doivent s'en remettre à des décisions sectorielles ou au seuil minimum de droits prévu par la législation existante telle que la Loi sur les conditions de base de l'emploi et la Loi sur la santé et la sécurité au travail.

La mondialisation a apporté aux syndicats d'innombrables nouveaux défis à relever dans l'exercice de leur pouvoir de négocier. En dépit d'une

24. Par exemple, le thème de la NUMSA sur la négociation collective est d'«affronter la logique du capital par la négociation collective».

25. Article 1 de la LRA.

littérature très insuffisante sur le thème de la mondialisation et de son impact sur la négociation collective en Afrique du Sud, nous pouvons conclure que les tendances négatives associées à ce phénomène dans de nombreux secteurs de l'économie ont également eu un effet analogue sur le marché du travail. Le fait que la mondialisation ait entraîné la précarisation, l'externalisation et la déstructuration d'emplois dans de nombreux secteurs a pour corollaire que les syndicats ont de plus en plus perdu le noyau central de travailleurs typiques sur lequel ils comptaient traditionnellement pour leur organisation et pour la négociation collective.

Références

- Adler, G. (aucune date de publication): «Institutional innovations for class compromise: The South African case», disponible à: <http://www.columbia.edu/itc/seminars/671/adler/part2.html>.
- Bezuidenhout, A. et Fakier, K. (2006): «Maria's Burden: Contract cleaning and the crisis of social reproduction in post-apartheid South Africa», *Antipode*, Blackwell Publishing.
- Cheadle, H. (2006): «Regulated flexibility and small business: Revisiting the LRA and the BCEA», Working Paper 06/109, Development Policy Research Unit, University of Cape Town.
- Clarke, M. (2003): «Class and identity in the context of labour market restructuring in Africa», disponible à: http://www.arts.yorku.ca/african_liberation/conference_paper/clarke_print.html.
- Congress of South African Trade Unions (COSATU) (2001): «Collective bargaining in the context of globalization», discours de Zwelinzima Vavi, disponible à: www.cosatu.org.za
- . (2006): Resolutions of the 9th National Congress of the Congress of South African Trade Unions, disponible à: www.cosatu.org.za.
- Department of Labour (DOL) – ministère du Travail (2006): *Industrial Action Annual Report, 2006*, Pretoria.
- . (2007): Trade unions in South Africa, disponible à: www.labour.gov.za, consulté le 13 mai 2007.
- Du Toit, D. (2008): «Collective bargaining trends and the law», Paper presented at the National Labour Law Symposium of the Development Institute for Training, Support and Education for Labour (Ditsela), 7 mai 2008.
- Godfrey, S., Maree, J. et Theron, J. (2005): *Conditions of employment and small business: Coverage, compliance and exemptions*, Labour and Enterprise Project, University of Cape Town.
- Godfrey, S., Theron, J. et Visser, M. (2007): «The state of collective bargaining in South Africa: An empirical and conceptual study of collective bargaining», Working Paper 07/130, Development Policy Research Unit, University of Cape Town.
- Labour Research Service (LRS) (2007): *Bargaining indicators 2007: A collective bargaining omnibus*, vol. 11. Cape Town: LRS.

- NALEDI (2007): *Annual Report on Collective Bargaining*.
- . (2008): *Annual Report on Collective Bargaining*.
- South African Commercial, Catering and Allied Workers Union (SACCAWU) (2006): communiqué de presse sur la grève de Karan Beef, 2 novembre 2006.
- South African Reserve Bank (SARB) (2007): *Quarterly Bulletin*, septembre 2007, numéro 245, Pretoria.
- Statistics South Africa (2007): *Labour Force Survey*, septembre 2007, Pretoria.
- . (2008): *Labour Force Survey*, mars 2008, Pretoria.
- Theron, J., Godfrey, S. et Visser, M. (2007): *Globalization, the impact of trade liberalization, and labour law: The case of South Africa*, Genève: Institut international d'études sociales.

Législation

- Industrial Conciliation Act [Loi de conciliation professionnelle] (11 de 1924). Pretoria: Government Printer.
- National Key Points Act [Loi sur les positions clés nationales] (102 de 1980). Pretoria: Government Printer.
- Regulation of Gatherings Act [Loi sur la réglementation des rassemblements] (205 de 1993). Jutastat: CD-Rom.
- Labour Relations Act [Loi sur les relations professionnelles] (66 de 1995). Jutastat: CD-Rom.
- Constitution de la République d'Afrique du Sud (108 de 1996). Jutastat: CD-Rom.
- Basic Conditions of Employment Act [Loi sur les conditions de base de l'emploi] (75 de 1997). Jutastat: CD-Rom.

Cas

- NUMSA et autres v Bader BOP (Pty) Ltd*, [2002] CCT, 14/02.
- SANDU v ministre de la Défense et autres*, [2006] SCA, 90 (RSA).

Chaînes de production mondiales, délocalisations et financement

*Evolution du contexte de la politique
des syndicats en matière de redistribution*

Wolfgang Rhode

Membre du comité exécutif, Syndicat IG Metall, Allemagne

Introduction

«La plus forte progression des revenus salariaux en douze ans» était le gros titre d'une évaluation des revenus du travail en Allemagne publiée par l'Office fédéral de statistiques en 2008. Et il semblerait qu'il y ait eu simultanément un changement dans la façon dont le public perçoit les syndicats. Depuis un certain nombre d'années, l'idée d'un déclin inexorable du syndicalisme semblait s'être installée (chute du nombre des adhérents, plates-formes syndicales perçues comme étant déphasées par rapport aux réalités, etc.). Eh bien, aujourd'hui, on parle de plus en plus d'un renouveau. Et c'est une majorité d'Allemands qui souhaitent voir les syndicats recouvrer une plus grande influence dans la société.

Les succès enregistrés récemment dans le domaine de la négociation collective dans de nombreux secteurs, de nombreuses professions, et aussi dans les services publics, sont indéniablement un signal positif et ce, pour deux raisons. Premièrement, les revenus des travailleurs progressent fortement. Deuxièmement, cela signifie que les syndicats peuvent à nouveau envisager l'avenir avec plus d'optimisme et de confiance. Aucun de ces deux facteurs ne doit être minoré ou sous-estimé.

Au contraire, cette nouvelle dynamique dans la lutte pour la redistribution des revenus du travail doit être soutenue et entretenue. Ce n'est que par ce moyen que l'on parviendra à infléchir cette sinistre tendance structurelle qui se caractérise par une progression exponentielle des profits couplée à une stagnation ou même un recul des revenus. Au nom de la justice, on ne saurait attendre moins, mais il s'agit là également de la seule façon de surmonter les faiblesses du marché intérieur allemand imputables à l'absence de demande. Pour le dire sans ambages, il faut contrecarrer le creusement de l'écart entre pauvres et riches par une politique syndicale axée sur la redistribution. Ce n'est pas là tâche facile.

L'internationalisation des chaînes de production, la délocalisation partielle des emplois, ou la menace d'une telle délocalisation et, par-dessus tout, le pouvoir nouveau des investisseurs financiers ont abouti à toute une série de changements dont il faut tenir compte. Dans cet article, nous commencerons par évaluer succinctement ces changements, avant de procéder à l'examen de certaines réactions stratégiques actuellement au cœur des débats et des expériences menées dans le camp syndical.

Les aspects du changement

Jusqu'à une certaine époque, le célèbre vocable de «mondialisation» a servi principalement à désigner la *nouvelle ère économique et politique*. Mais le plus souvent, ce vocable masquait les choses plus qu'il ne les expliquait. La «mondialisation» servait à justifier la mise en place de politiques néolibérales allant

au rebours de l'Etat social et, dans bien des entreprises, les salariés constataient que chaque fois que l'on se référait à la concurrence mondiale (suivant le discours: «dans d'autres pays les travailleurs gagnent moins... Le capital doit être respecté...»), c'était pour obtenir d'eux des retours en arrière et des concessions sur les rémunérations et la durée du travail. Les néolibéraux, quel que soit leur milieu d'appartenance – universitaire, politique ou de l'entreprise –, se complaisaient à brosser un tableau apocalyptique de la situation de l'industrie. A les écouter, l'Allemagne pratiquait des rémunérations trop élevées et une durée du travail trop courte pour que la production industrielle y reste viable, de sorte que cette production devait progressivement se transférer vers l'Extrême-Orient et l'Europe de l'Est. De leur point de vue, la fabrication de tous les biens, de la puce électronique au quadricycle commercial, ne s'effectuerait plus à l'avenir que dans les pays à bas coût. Et ce n'est pas seulement en Allemagne que l'on entendait ce genre de discours. On l'entendait – et on l'entend encore – aussi dans beaucoup d'autres pays d'Europe occidentale, où les propos de cette nature servent à maintenir la pression sur les travailleurs.

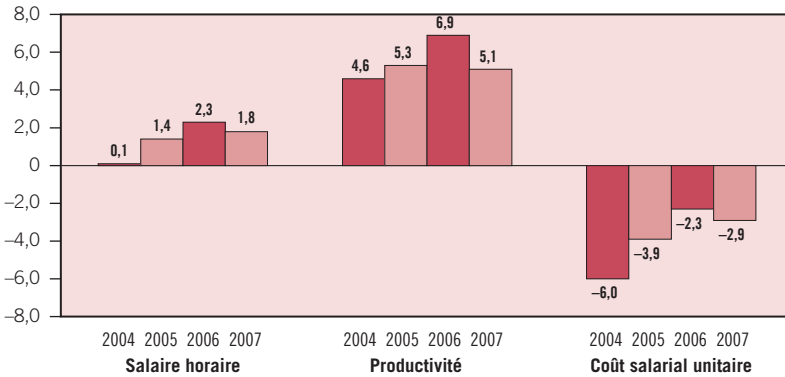
Mais cette surenchère dans le catastrophisme n'a que bien peu à voir avec la réalité, comme en attestent les énormes excédents de la balance commerciale enregistrés par l'Allemagne d'une année sur l'autre. Et un simple coup d'œil à la structure des coûts actuelle montre que l'importance relative des rémunérations dans les coûts de production est systématiquement exagérée. Par exemple, dans la métallurgie allemande, on constate que la masse salariale, après des années de recul, n'entre plus que pour 16 pour cent dans le chiffre d'affaires global. Cela démontre, en soi, que la productivité y est élevée. Et la réalité de cette tendance à une progression constante de la productivité devient encore plus évidente lorsque l'on se penche sur les coûts salariaux unitaires. Ces coûts unitaires ont en effet eux aussi baissé considérablement. A cela s'ajoute que, bien souvent, les entreprises allemandes occupent une place de leader sur le marché mondial de la production de haute qualité.

Si l'on ne veut plus avoir à entendre invoquer à tout propos comme un écran de fumée le concept de «mondialisation», il convient de se pencher plus attentivement sur la réalité des changements intervenus dans la production, les échanges commerciaux et les conditions financières faites aux entreprises.

Les délocalisations et menaces de délocalisation

Dans le contexte d'une production de plus en plus constituée en réseau, on évoque souvent la question de la délocalisation des emplois. Le cas d'AEG à Nuremberg et celui de Nokia à Bochum ont été les situations les plus représentatives d'une délocalisation uniquement axée sur des économies de coûts ou sur le profit. Dans l'un et l'autre cas, en effet, c'est une production plus que rentable qui a été délocalisée vers des sites de production à plus bas coût, dans

Figure 1. Métallurgie: Productivité et coûts salariaux unitaires en Allemagne (évolution exprimée en pourcentage par rapport à l'année précédente)



Source: Office fédéral de statistiques de l'Allemagne. Entreprises comptant 20 salariés ou plus. Valeur de référence: 2007.

le seul but de se rapprocher de l'objectif de l'entreprise qui était d'enregistrer des profits encore plus élevés.

En règle générale, néanmoins, la délocalisation d'entreprises dans leur totalité est restée l'exception. Le plus souvent, les entités qui sont délocalisées ne sont que des composantes de ces entreprises. Et il convient de noter au départ que ce processus n'est pas à sens unique. Par le passé, des sites de production et, par conséquent, des travailleurs d'autres pays ont été touchés par des délocalisations à destination de l'Allemagne.

En outre, il arrive que les espoirs – tels que de meilleures conditions de production, par exemple – nourris par les entreprises qui transfèrent leurs activités dans des pays lointains soient rapidement déçus. La délocalisation n'est pas automatiquement synonyme de réussite économique. Comme le montre une étude récente, sur ce plan, une entreprise sur trois est déçue. On le voit au nombre des entreprises qui rapatrient leurs activités. Quand on délocalise, en effet, on a tendance à minorer les coûts supplémentaires et les problèmes opérationnels. Contrairement à ce que l'on espérait au départ, au quotidien et sur un plan pratique, la logistique se trouve plus compliquée, les structures de direction sont plus complexes et l'on se heurte aux carences des infrastructures locales, à la bureaucratie, à la pénurie de main-d'œuvre suffisamment qualifiée et à des problèmes de qualité qui font que les conditions de production se révèlent très éloignées de ce que l'on escomptait.

L'intensification des menaces de délocalisation s'est révélée encore plus pesante que la tendance elle-même. Dans un contexte de chômage toujours très élevé, d'accentuation des pressions s'exerçant sur les chômeurs et d'aggravation rapide des craintes de récession, tout discours de délocalisation a forcément les effets attendus et désirés. Lorsque les employeurs font allusion à une éventuelle délocalisation d'une partie de la production, ils le font systématiquement pour tempérer l'ardeur des travailleurs et des syndicats.

Comme l'annonce ou la menace d'une délocalisation implique toujours la disparition d'un certain nombre d'emplois, c'est-à-dire un sacrifice pour les travailleurs, les syndicats ne peuvent pas se contenter de prendre cela avec détachement, comme un sujet de discussion parfaitement banal. Souligner que les exportations contribuent de manière significative à la sécurité de l'emploi n'est pas d'un grand secours ou d'une grande consolation pour les travailleurs directement touchés par les délocalisations. C'est précisément pour cette raison que ce débat dans son ensemble recèle tant de contradictions pour les syndicats. Néanmoins, ces derniers temps, il est arrivé de plus en plus que des syndicats et des comités d'entreprise aient l'occasion de dénoncer une menace de délocalisation comme étant un coup de bluff ou encore une opération totalement erronée en termes de gestion. Il leur a même été donné de faire annuler certains projets de délocalisation. Ce que l'on a vu jusqu'à présent porte à croire qu'un syndicat peut remporter ce genre de victoire à condition d'être resté dans la durée attentif à la situation économique de l'entreprise et au contexte dans lequel celle-ci évoluait.

L'internationalisation de la chaîne de production

Le débat sur les délocalisations masque en réalité un autre processus. Sur un plan qualitatif, les vingt dernières années se sont caractérisées par la construction de plus en plus intensive de chaînes de production transfrontières dans de nombreux secteurs industriels. D'une manière générale, trois schémas fondamentaux sont apparus.

Le premier réside dans la réduction de la profondeur de la transformation à travers le transfert partiel de ces opérations à d'autres entreprises. Au gré de cette évolution, la chaîne de production est devenue plus fragmentaire, et les différentes étapes de transformation sont assurées de plus en plus par des sous-traitants, opérant dans le pays ou à l'étranger.

Le deuxième réside dans l'implantation à l'étranger, implantation à travers laquelle toute capacité nouvelle de production est créée à l'étranger dans le but de réduire les coûts. En particulier, on constate souvent que de nombreux pays devenus récemment membres de l'UE intègrent les chaînes de production internationale en tant que fournisseurs de composants.

Parallèlement à ces deux clivages «dans le sens vertical», il existe un troisième type d'évolution, qui est l'expansion croissante d'une production parallèle. Par exemple, dans certains secteurs de l'industrie automobile, le même modèle peut être construit sur des sites différents. Il en résulte que les entreprises concernées sont en concurrence directe les unes par rapport aux autres.

Après l'accès au marché, la raison d'être des réseaux de production internationaux, c'est principalement l'abaissement des coûts de production. Au final, les entreprises multinationales finissent par avoir le dessus, par rapport à la main-d'œuvre et aux syndicats. L'exemple de l'institution d'une

Tableau 1. Externalisation, transfert à l'étranger et délocalisation

Entreprise non affiliée	Externalisation dans le pays (appel à des moyens externes situés dans le pays)	Externalisation à l'étranger (appel à des moyens externes situés hors du pays)
	Appel à des moyens internes situés dans le pays	Transfert interne (appel à des moyens internes situés hors du pays)
Entreprise affiliée	Implantation nationale	Implantation internationale

Source: ETUI-REHS.

concurrence interne à l'entreprise, tendant à déterminer quel site de production remportera la production d'un modèle de voiture, illustre à quel point aujourd'hui les travailleurs sont de plus en plus exposés au risque d'être dressés les uns contre les autres. On a vu ce phénomène de mise en concurrence interne à l'entreprise se répéter et se multiplier à l'envi, de Munich à Hambourg, comme au niveau international.

Plutôt que d'accepter passivement ce sinistre tableau d'une agonie inexorable des sites de production, il vaudrait sans doute mieux se pencher sur chaque secteur, de même que sur l'économie dans son ensemble. En substance, la situation est la suivante: dans les industries du vêtement et de l'électroménager, l'emploi en Allemagne s'est manifestement réduit ces dernières années. La production s'installe de plus en plus en Europe orientale et, dans une certaine mesure, dans l'Est asiatique. Cependant, ce constat n'est pas généralisé. Dans l'industrie automobile, par exemple, qui domine l'activité économique en Allemagne, on assiste à une intensification dans le sens de la valeur ajoutée aussi bien dans le pays que dans les entreprises allemandes établies à l'étranger. La situation de l'industrie métallurgique dans son ensemble est dans les grandes lignes tout à fait comparable. Cette industrie représente plus de 55 pour cent des exportations de l'Allemagne. Certes, en raison de l'internationalisation des processus, les opérations préparatoires s'effectuent de plus en plus à l'étranger, mais en tant que pays de production l'Allemagne n'a aucunement perdu de son importance. A l'avenir, sa structure économique suivra l'évolution des grands secteurs, tels que l'automobile et les industries mécaniques.

Si la production industrielle de l'Allemagne n'était pas concurrentielle à une échelle internationale, cela transparaît dans les flux commerciaux. Or, il

n'est guère d'autre pays qui soit aussi fortement orienté vers les exportations que l'Allemagne. Les exportations de ce pays l'emportent très nettement sur les importations et, l'an dernier, l'excédent de la balance commerciale a été de près de 200 milliards d'euros. En 2007, les entreprises allemandes ont exporté pour 970 milliards d'euros de biens et de services et ce, malgré l'appréciation de l'euro. L'excédent de la balance des exportations est la preuve la plus manifeste que, d'une manière générale, l'industrie allemande doit être perçue comme gagnante dans le jeu de l'internationalisation. Si l'on se réfère à la balance des échanges commerciaux de ce pays, il est impossible de considérer l'Allemagne comme une place vulnérable.

Cette internationalisation croissante de la production va de pair avec une progression de l'investissement direct. On ne saurait cependant en conclure que tout investissement direct correspond à la création d'une capacité de production entièrement nouvelle. Bien souvent, de tels investissements ne correspondent qu'à des acquisitions visant à s'emparer d'une part de marché à l'étranger. Il convient également de noter que la plus grande part – plus du quart – des investissements directs allemands s'effectuent aux Etats-Unis (26 pour cent) et non en Chine (1,9 pour cent) ou en Inde (0,3 pour cent). Et, parmi les pays de destination des investissements directs allemands qui appartiennent à l'Union européenne, on constate que le Royaume-Uni, la France et les Pays-Bas l'emportent nettement sur les nouveaux membres de l'UE, comme la Hongrie, la Pologne ou la République tchèque. Ces chiffres montrent que l'idée que l'on se fait couramment d'un déclin présumé des anciens sites de production au profit d'un nouvel Est resplendissant est tout à fait erronée. Et l'on constate aussi que l'interpénétration entre les pays d'Europe de l'Ouest et les Etats-Unis est toujours très prononcée.

Financement

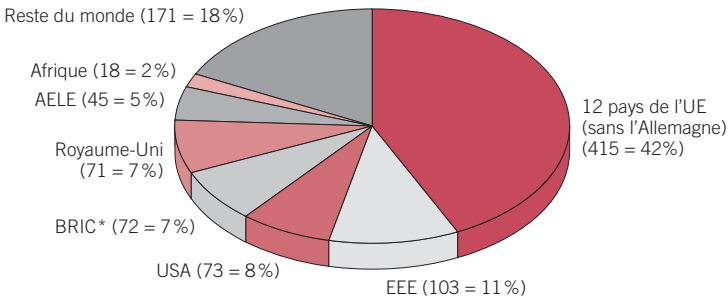
On ne saurait s'expliquer la fin du «capitalisme rhénan» sans comprendre l'influence croissante des marchés financiers et de leurs acteurs. Le pouvoir absolu acquis peu à peu par l'actionnariat a entraîné une révolution totale dans les relations industrielles et dans la répartition du travail au sein des entreprises allemandes. Antérieurement, les profits n'étaient qu'un aspect résiduel du processus économique. Aujourd'hui, ils sont devenus un paramètre fixé d'avance. Dans de nombreuses entreprises, les investisseurs financiers prescrivent les profits que la direction de l'entreprise et la force de travail sont censés dégager. Lorsque les profits escomptés ne sont pas au rendez-vous, les entités de financement usent des instruments de rétorsion en leur pouvoir.

En substance, les investisseurs financiers sont les nouveaux maîtres de l'entreprise. S'ils diffèrent les uns des autres, ils ont tous pour trait commun d'investir à très court terme et de nourrir des attentes exorbitantes en matière de retour sur investissement. De plus, ils ont pour habitude dans une large

Tableau 2. Investissements allemands étrangers, 1991-2006 (en milliards d'euros à la fin de l'année)

	1991	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2003	2004	2005	2006
Total	134,3	178,8	231,2	283,0	318,6	411,5	582,3	657,8	679,2	786,2	811,4
<i>Pays industrialisés</i>											
Union européenne	75,0	86,6	121,7	138,6	151,2	182,1	241,7	333,7	360,8	410,8	443,2
Belgique	9,9	14,3	15,6	16,7	17,2	19,0	23,9	28,5	27,2	29,0	33,5
France	12,2	14,6	18,1	18,9	23,4	23,5	33,0	35,0	38,8	39,4	40,6
Royaume-Uni	9,9	14,0	23,9	29,8	31,5	40,8	54,2	70,6	73,0	96,5	102,8
Italie	7,1	7,2	10,1	11,7	13,4	15,6	18,8	29,8	22,6	32,4	26,7
Pays-Bas	8,4	10,5	13,0	14,8	13,6	20,5	36,5	41,9	48,0	38,7	43,5
Luxembourg								27,2	34,2	41,3	42,5
Autriche								20,2	21,2	25,5	28,8
Espagne	7,7	6,6	7,6	8,5	10,2	11,8	13,5	18,4	18,0	18,6	19,0
République tchèque	0,3	1,4	2,8	3,4	4,5	5,5	7,3	11,3	12,6	15,3	18,8
Hongrie	0,3	1,4	3,2	3,9	4,8	6,0	7,2	9,9	12,3	14,1	16,5
Pologne								7,9	10,0	12,6	15,2
Malte								0,2	0,2	2,5	14,5
Suisse								14,9	16,1	19,3	20,6
Fédération de Russie								2,8	3,9	7,1	11,2
Etats-Unis	30,6	40,9	54,3	76,0	89,9	133,1	213,4	216,2	205,9	234,0	211,6
Japon	-	4,7	11,0	15,3	19,6	25,6	34,3	9,0	8,9	8,8	9,7
Pays en voie de développement	13,3	19,8	23,1	28,4	31,0	38,5	50,2	59,2	64,2	87,6	99,8
Brésil	3,9	0,0	7,1	8,0	7,7	7,2	8,6	4,8	5,8	8,5	9,1
Chine								10,5	11,9	14,3	15,1
Inde								1,7	2,1	2,2	2,8
Iles Caïmans								5,5	4,4	7	9,1

Figure 2. Exportations allemandes 2007 à destination de pays et régions nommément désignés (milliards d'euros)



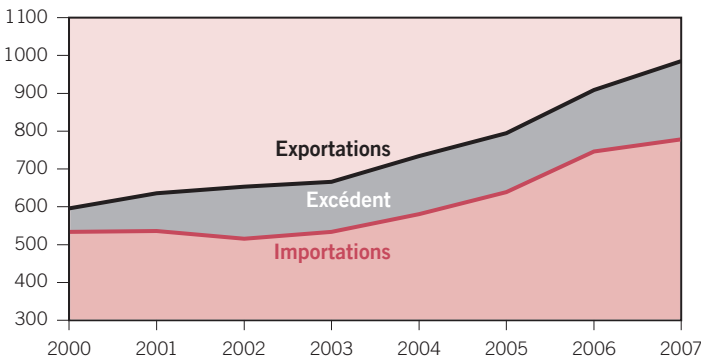
* Grands pays émergents (Brésil, Russie, Inde et Chine).

Source: Office fédéral de statistiques de l'Allemagne.

mesure de financer les coûts d'acquisition par le crédit et de répercuter cette charge sur l'organisme de financement.

Certes, l'économie de marché a toujours eu pour objectif la recherche du plus grand profit. Cependant, les pratiques actuelles de décapitalisation et de découpage des entreprises motivées par le dégagement d'un profit rapide ont acquis aujourd'hui une consonance et une importance toute particulière. La soif de profits, qui atteint aujourd'hui des niveaux insoupçonnés, marque la domination absolue du marché par les investisseurs des milieux financiers. On a souvent affirmé que le pouvoir nouveau des marchés financiers accroît l'efficacité et optimise la répartition des risques. Or, une telle affirmation ignore les risques systémiques engendrés. A cet égard, la réalité est plus éloquente que la théorie des marchés financiers. Cette réalité, c'est une longue série de crises – de la crise asiatique de la fin des années 1990 jusqu'à la crise actuelle engendrée par les «subprimes», aux Etats-Unis – qui met en lumière tout le potentiel destructeur des marchés financiers pour l'économie

Figure 3. Echanges commerciaux avec l'extérieur, 2000-2007. Ensemble de l'économie (milliards d'euros)



Source: Office fédéral de statistiques de l'Allemagne.

mondiale, marchés dont les principes de fonctionnement relèvent pratiquement de l'anarchie totale.

Au niveau des entreprises, là aussi, les changements sont devenus évidents. En Allemagne, au moins 6 000 entreprises ont déjà fait l'expérience – et les frais – des investissements privés à caractère spéculatif. La direction des entreprises elle aussi est soumise à des pressions d'un caractère nouveau de la part des investisseurs des milieux financiers, mais ce sont principalement les travailleurs qui font les frais du système. On voit de plus en plus d'entreprises, dans les secteurs de la métallurgie, de l'électricité, du bois, des matières plastiques, du textile et du vêtement, dans lesquelles les comités d'entreprise se retrouvent, du jour au lendemain, avec pour interlocuteurs de nouveaux propriétaires qui appartiennent au secteur financier. S'ensuit alors l'inexorable cortège des restructurations, des licenciements collectifs, des fermetures (partielles) de sites de production et de la dégradation des conditions de travail et des rémunérations.

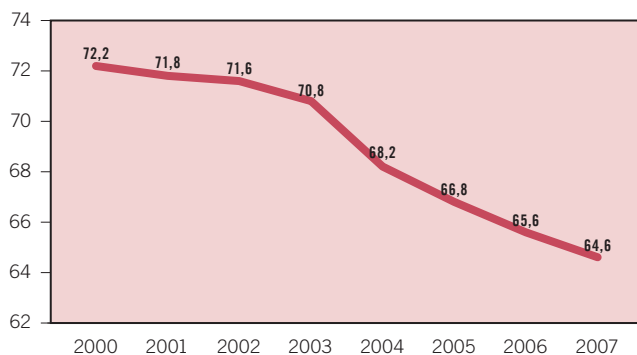
Les réactions des syndicats

Les conclusions à tirer de cette discussion sur les délocalisations se situent sur deux niveaux. Premièrement, pour l'économie allemande dans son ensemble, de même que pour d'importantes parties de son industrie métallurgique, il est tout simplement faux d'affirmer que la situation qui est la leur est une faiblesse: la vigueur des carnets de commandes des entreprises allemandes le prouve. Deuxièmement, la menace de décapitalisation de ces entreprises reste et demeure une épée de Damoclès suspendue au-dessus de la tête des travailleurs et de leurs représentants.

Le maillage de la production en un réseau international de plus en plus complexe et l'intensification de la concurrence doivent être abordés en ayant à l'esprit le dogme selon lequel la valeur accrue de l'entreprise (c'est-à-dire la progression exorbitante de sa capacité de dégager du profit) est la quintessence et la fin ultime de toute activité économique. D'abord et avant tout, la recherche effrénée d'un profit rapide remet fondamentalement en question l'objectif constant des syndicats de traduire le progrès économique en progrès social à travers une progression des rémunérations et une diminution de la durée de travail pour les travailleurs. La situation générale, qui est celle d'une part sans cesse décroissante du revenu national à être affectée aux rémunérations – et, par voie de conséquence, d'une part sans cesse croissante à être absorbée par les profits –, le montre à l'évidence.

La multiplicité des défis exige que les syndicats parviennent à réaliser l'impossible, à savoir mettre au point une stratégie pluridimensionnelle répondant aux besoins de la conjoncture. Nous allons présenter ci-après cinq types de mission qui ne constituent que le début d'un programme d'envergure au moyen duquel IG Metall se propose de relever ce défi.

Figure 4. Chute de la part relative représentée par les salaires



Note: Part relative représentée par les salaires en Allemagne. Part représentée par la rémunération des salariés dans le revenu national (en pourcentage).

Source: Office fédéral de statistiques de l'Allemagne.

S'opposer au dumping, renforcer la coordination

L'économie allemande n'a pas de handicaps sur le plan de la compétitivité de ses prix. On ne saurait trop le réaffirmer, considérant qu'un diagnostic erroné entraîne toujours une thérapie erronée. Par conséquent, une stratégie de sous-enchère sur le plan des salaires, aux dépens de nos voisins européens, n'offrirait aucune perspective de succès. En réalité, c'est exactement le contraire d'une sous-enchère qu'il nous faut. Pour être précis, à l'intérieur de la zone euro, il faut davantage de communication et de coordination entre les syndicats, de manière à faire rempart contre la spirale de la sous-enchère, qui tire les salaires vers le bas.

Les syndicats ont déjà une certaine expérience de la coordination. S'agissant de la politique de négociation, les syndicats de la métallurgie s'entendent au niveau européen pour fonder leurs revendications salariales sur la marge macroéconomique de redistribution générée par la croissance de la productivité et les prix. Dans l'industrie métallurgique allemande, ces dernières années, on est parvenu approximativement à ce résultat. Mais, pour ce qui est de l'économie dans son ensemble, la progression des salaires en Allemagne a été insuffisante et, qui plus est, elle a été nettement inférieure à la moyenne européenne. Dans les conférences internationales, ce phénomène a souvent conduit les syndicats allemands à être accusés de dumping.

Il n'est pas difficile de tirer les bonnes conclusions de ce constat. Dans la métallurgie, nous avons l'intention de rester résolument dans la voie de la coordination, et les autres secteurs devraient suivre cet exemple.

Dans la pratique, les choses sont toujours plus difficiles. Ce qui fait défaut dans beaucoup de secteurs, ce n'est pas tant la volonté d'obtenir des salaires plus élevés que la force d'appliquer la politique de négociation nécessaire, par-delà les conventions collectives régionales de base. Il y a aussi d'autres facteurs

qui pèsent sur l'équilibre de la politique de redistribution. On évoquera entre autres le fait que les gains supplémentaires venant en dehors des accords de base se retrouvent dans certains cas annihilés et qu'un certain nombre de secteurs s'écartent tout simplement des conventions collectives, au point que le nombre des «poches vides» sur la carte se multiplie.

Des écarts par rapport aux conventions régionales de base encadrés par des dispositions réglementaires

On a beaucoup glosé sur la disparition à terme des conventions régionales de base. De nombreux faits, sans liens entre eux, ont montré que les conventions collectives sont indéniablement fragiles et menacées. C'est la raison pour laquelle l'objectif prioritaire d'IG Metall est de rétablir la stabilité des conventions collectives de niveau régional et de les consolider.

Ces dernières années, IG Metall a mis au point un processus maîtrisé selon lequel il est possible de déroger à des conventions collectives non seulement lorsqu'un péril imminent, comme l'insolvabilité, menace l'entreprise, mais aussi lorsqu'il est question d'assurer une amélioration durable du taux de l'emploi.

L'objectif de cette stratégie est de rétablir la stabilité du système des conventions collectives régionales de base en autorisant des écarts maîtrisés et contrôlés par rapport à celles-ci. Un principe a été fixé: ces écarts par rapport aux conventions collectives ne sont envisageables que pour une durée limitée, et ne se conçoivent que dans un esprit de réciprocité. Par exemple, en contrepartie d'une augmentation de la durée du travail, une entreprise peut convenir de ne pas procéder à des licenciements économiques et de s'engager à faire certains investissements sur le site considéré.

Ce débat n'a pas été chose facile – et il ne l'est toujours pas – pour les syndicats allemands, ni dans son principe ni dans chaque cas d'espèce, et il y a eu suffisamment de discussions animées à ce propos pour en attester. Les questions qui n'ont pas manqué d'être posées touchaient notamment aux risques de distorsion de la concurrence à l'intérieur du secteur considéré, à la détermination et au contrôle d'un juste équilibre entre ce qui est concédé et ce qui est obtenu en retour, et enfin au rétablissement de l'application de la convention régionale de base. Ce qu'il convient de noter, c'est qu'IG Metall apprend peu à peu comment utiliser ce nouvel instrument dans la pratique.

Rendre plus difficiles les délocalisations mues par la recherche du profit

Les délocalisations et la division internationale du travail sont un domaine de tensions, dans lequel IG Metall entend instaurer et préserver un juste équilibre. Chercher à produire toutes les catégories de biens en Allemagne ne serait pas une stratégie durable. Nos voisins européens, pour d'excellentes raisons, souhaitent eux aussi conserver la production établie sur leur sol et constituer de nouvelles capacités. Cependant, au niveau – individuel – de l'entreprise, il nous incombe d'agir dans l'intérêt de nos adhérents, pour la préservation de leur emploi.

Un des moyens de progresser, sur ce plan, serait sans doute d'agir contre les délocalisations mues par le profit et de défendre les emplois menacés, et de faire supporter aux entreprises le coût social de toute délocalisation.

L'objectif recherché serait principalement de politiser la lutte contre les délocalisations et d'instaurer la notion de position socialement responsable contre le calcul axé purement et simplement sur le profit. Il faudrait souligner à l'attention des responsables politiques que le transfert de production d'un site à un autre n'a pas à être subventionné par le contribuable. Actuellement, en effet, les coûts d'une délocalisation peuvent être imputés sur les dépenses de fonctionnement de l'entreprise, ce qui a pour effet, au final, d'abaisser les profits déclarés. Cela constitue dans la pratique une incitation fiscale à la délocalisation. Il y a donc lieu de mettre un terme à cette situation perverse.

Il faudrait également parvenir à placer les entreprises dans une position où elles ne pourraient plus maintenir dans le cercle strictement privé les profits qu'elles réalisent et, au contraire, faire retomber sur la collectivité les coûts sociaux et le chômage qu'elles engendrent. Une taxe sur les délocalisations, à laquelle les entreprises seraient assujetties, contribuerait à ce que les régions et les travailleurs touchés par les délocalisations ne soient pas abandonnés à leur sort, en ayant seuls à faire face aux conséquences de décisions prises dans les conseils d'administration. La taxe pourrait contribuer à mettre en place les structures industrielles nécessaires dans les régions affectées et à permettre aux travailleurs d'acquérir de nouvelles qualifications.

Une autre solution consisterait à renforcer les droits de codétermination des travailleurs dans le contexte des fermetures ou délocalisations de site de production. Cette option nécessiterait, pour se concrétiser, l'accord des deux tiers des membres des autorités de surveillance allemandes. Un tel instrument se révélerait particulièrement efficace précisément dans le cas des grosses entreprises opérant à l'échelle internationale.

En tout état de cause, il s'agit de faire barrage à l'instauration d'une culture du nomadisme des capitaux, où les travailleurs de tous les pays auraient à perdre.

Endiguer l'âpreté des investisseurs financiers

Incontestablement, les marchés financiers et les investisseurs financiers ont acquis une influence déterminante et l'on ne saurait revenir en arrière. Mais ce sont là autant de raisons de fixer des limites aux investissements à caractère spéculatif en s'appuyant sur la législation, au niveau national et au niveau européen.

De nombreuses approches sont envisageables, pourvu que la volonté politique soit au rendez-vous. Il serait judicieux, par exemple, d'envisager l'instauration par voie légale d'un quota minimal de capital propre, et d'interdire les opérations spéciales de décapitalisation financées par le crédit. Il est également un fait que des fonds d'investissement ne sont pas assujettis à l'impôt, sans qu'il n'y ait aucune raison spécifique pour justifier un tel privilège, lequel devrait donc être aboli.

Il serait également important que les comités d'entreprise et les syndicats aient plus de droits à l'information pour tout ce qui touche à l'entrée d'un investisseur financier dans l'entreprise. Ce n'est que par de tels moyens que, dans certains cas, il sera possible de faire la lumière sur les intentions réelles de cet investisseur et d'en tirer les conclusions qui s'imposent pour élaborer des stratégies propres à préserver la sécurité de l'emploi à long terme sur le site de production considéré.

Passer à l'offensive sur le lieu de travail et dans la société

Les types d'initiatives évoqués jusque-là relèvent principalement d'une stratégie de réaction. Or, il est non moins important pour les syndicats de fournir la contribution de leur propre dynamique et de mettre leurs idées en avant. Dans cette optique, il existe deux modèles positifs.

L'une de ces approches pourrait s'intituler «faire mieux, plutôt que faire moins cher». Toute l'idée consiste à ne pas se laisser enfermer dans un dialogue portant purement et simplement sur les salaires en tant que facteur de coût, mais à parvenir au contraire à ce que le débat soit centré sur les questions d'innovation et de compétence au travail. L'argument repose sur l'idée que les entreprises novatrices sont celles qui réussissent le mieux. Elles sont plus performantes sur le plan de la création d'emplois et sur celui de la préservation de ces emplois. L'innovation dans l'entreprise ne consiste pas seulement à avoir un département recherche et développement. Dans l'idée d'innovation, il y a implicitement l'idée que les travailleurs eux-mêmes peuvent savoir comment rendre les processus plus efficaces et comment faire de meilleurs produits. De bonnes conditions de travail sont souvent propices à des améliorations des processus de production et de la production elle-même. Nombre d'exemples de pratiques dans l'entreprise montrent que, si la direction de celle-ci parle souvent d'innovation, il n'est pas fréquent qu'elle prenne des initiatives sur ce plan. Changer les mentalités sur ce plan contribuerait à assurer de manière

préventive la protection des emplois. Une campagne fondée sur le mot d'ordre «faire mieux plutôt que faire moins cher» tendrait à modifier le point de vue et la manière d'agir de l'entreprise, à s'écarter de la discussion parfaitement stérile sur la réduction des coûts (donc sur l'abaissement des normes sociales), pour aborder les questions socioprofessionnelles qui comptent réellement, comme l'organisation du travail, les qualifications internes à l'entreprise, l'investissement, le marketing, la qualité des produits, etc.

Une autre approche pourrait s'intituler «faire du bon travail»¹, approche à travers laquelle les syndicats entendent réagir à la régression sur les plans de la durée du travail et des normes du travail. Le concept «faire du bon travail» veut dire clairement que, du point de vue des syndicats, le travail à n'importe quel prix ne saurait être l'objectif. Bien au contraire, les conditions de fonctionnement de l'entreprise doivent être conçues de manière que les risques pour la santé des travailleurs soient les plus faibles possibles et que les rémunérations procurent un niveau de vie décent. Le concept «faire du bon travail» va encore plus loin, puisqu'il relie cette idée à la tradition d'humanisation du monde du travail. Il repose sur les grandes idées suivantes: préserver de bonnes conditions de travail pour les travailleurs âgés, infléchir la tendance à l'augmentation du temps de travail, agir contre le stress permanent, parvenir à des horaires de travail bien conçus, etc.

En substance, la combinaison du concept «faire du bon travail» et du concept «travailler mieux plutôt que pour moins cher» sont la contre-proposition à opposer à la pensée unique du patronat axée radicalement sur la recherche du profit.

Perspectives

Il est incontestable que les syndicats sont restés jusque-là sur la défensive. Néanmoins, même à partir de cette position défensive, il existe plusieurs points d'appui se prêtant à une stratégie offensive énergique. Il ne sert à rien de se complaire à gémir sur la nouvelle mentalité, qui ne pense qu'à des profits toujours plus élevés.

Au contraire, dans cette nouvelle conjoncture, nous avons besoin d'une analyse et de conclusions propres à relancer l'action syndicale. L'enjeu est de parvenir à ce que les travailleurs obtiennent une part du gâteau qui soit décente.

Un large soutien du public en faveur des positions prises par les syndicats dans la politique sociale et du travail, en même temps qu'un retour à la progression du nombre de travailleurs syndiqués dans les entreprises allemandes du secteur de la métallurgie, permet de penser que la situation balance à nouveau en notre faveur.

1. Il convient de faire la distinction entre le concept «faire du bon travail», élaboré par les syndicats allemands, et celui de «travail décent» élaboré par l'OIT.

Coordination transnationale de la négociation collective au niveau sectoriel en Europe

*Grandes lignes et limites
d'un système «européen»*

Vera Glassner

Chercheuse, Institut syndical européen

Introduction

L'internationalisation progressive des marchés et l'achèvement de l'Union monétaire européenne (UME) ont incité à pousser plus avant l'analyse sur la coordination transnationale de la négociation collective. Dans la mesure où les pays de la zone euro se sont vus privés de leurs propres instruments pour s'adapter à des chocs d'intensité inégale, l'idée d'une coordination transfrontalière des politiques monétaires a pris un intérêt particulier. L'harmonisation de ces politiques dans le contexte de l'UME et les limites qu'elle impose aux décisions financières et budgétaires des Etats membres de l'Union européenne (UE) ont reporté sur les salaires le fardeau des ajustements aux évolutions économiques dans la zone. En outre, l'élargissement de l'UE a sensiblement accru les différences dans les niveaux de salaires, accentuant le danger de dumping.

Les instances sociales nationales ont usé de diverses stratégies pour résister aux pressions exercées par l'internationalisation des marchés (Marginson et Sisson, 1996). Dans pratiquement toutes les formes de relations professionnelles, la négociation collective au niveau de l'entreprise ou de l'usine a pris une certaine ampleur au début de la décennie quatre-vingt-dix, une tendance qui s'est renforcée à l'achèvement de l'UME et avec l'accession de 12 nouveaux membres à l'UE entre 2004 et 2007. Le phénomène de décentralisation n'en a pas pour autant souffert (Traxler, 1996), et l'on a vu poindre un système de relations professionnelles à plusieurs niveaux. Les différents échelons (inter-industries, industrie, compagnie) de l'action politique se sont mutuellement complétés et renforcés, et les unités décentralisées ont conféré une sorte de «crédibilité» à l'influence prépondérante de l'autorité centrale (Dolvik, 2000).

Cet article part des prémisses suivantes: tout d'abord, il se réfère à la coordination de la négociation collective transnationale dans son sens étroit, c'est-à-dire à la négociation d'accords collectifs contraignants par des représentants dûment mandatés et à la coordination du processus de cette négociation et de ses résultats hors des frontières. Les tractations transnationales au niveau des multinationales n'entrent pas dans le cadre de cette étude.

Ensuite, la coordination transnationale appelle des approches diversifiées à plusieurs niveaux, le rôle primordial étant dévolu aux négociateurs du secteur concerné. De fait, il n'y a plus nécessité de procéder à une pondération salariale intersectorielle, en regard du régime macroéconomique de l'UME. La politique monétaire rigoureuse de la Banque centrale européenne (BCE), dont le premier souci est de juguler l'inflation, a un effet de retenue sur les évolutions de salaire (Schulten, 2002)¹. La capacité des institutions

1. Le RULC (Real unit labour costs), indicateur du coût réel du travail par unité de production dans une économie donnée, a décliné dans la majorité des 27 pays de l'UE de 2001 à 2007. Pendant cette période, le RULC a accusé une baisse d'environ 4,24 pour cent (3,79 pour cent pour les 27 pris dans leur ensemble), avec des pointes notables chez certains nouveaux membres, dont la Pologne (moins 16,57 pour cent), la Roumanie (moins 10,59 pour cent) et la Bulgarie (moins 7,32 pour cent) (CE, 2008).

spécialisées (prix et salaires) à intégrer, au plan domestique, les éléments négatifs insufflés de l'extérieur, et à limiter la hausse des coûts du travail au niveau d'inflation fixé par la BCE, est devenue l'une des pièces maîtresses des systèmes nationaux de négociation collective (Traxler et coll., 2001).

En troisième lieu, s'agissant des acteurs du marchandage, la coordination transnationale est dévolue, quasi exclusivement, aux syndicats. Ce type d'activité, même sous la forme d'échanges d'informations, ne trouve place qu'au bas des programmes de travail des associations européennes d'employeurs, dans la mesure où elles n'ont qu'un mandat limité pour négocier à l'échelle du continent.

Enfin, à limiter la portée de l'analyse aux seules initiatives syndicales en matière de coordination européenne, on en vient à distinguer une double démarche: d'une part, une coordination transfrontalière entreprise par les syndicats (de la base au sommet) et de l'autre des arrangements pris à cette fin par les fédérations d'industries européennes (FIE) (du sommet à la base). La dimension verticale des activités de coordination menées par les instances dirigeantes du secteur concerné et les organisations nationales affiliées prend donc une importance particulière.

Que peut-on déduire de cette tendance accrue à l'«européanisation» des activités nationales et transnationales liées à la négociation collective et que mènent, sur les deux plans, des représentants désignés? Cet article s'efforce de répondre aux questions suivantes:

- Les différences d'ordre organisationnel et institutionnel *entre et au sein* des systèmes nationaux (Traxler, 1995; Marginson et Sisson; 1996, Traxler et coll., 2001) supposent-elles des voies distinctes vers l'européanisation? Comment ces deux modes de décision (du sommet à la base et de la base au sommet) se rejoignent-ils dans un système de négociation collective transnationale à plusieurs niveaux?
- Comment prendre en compte les conditions spécifiques d'un secteur, son développement économique et son cadre institutionnel, dans une approche européenne globale? Les particularités sectorielles exigent-elles des modèles différents de coordination transnationale?

Ce papier est ainsi structuré: pour tenter d'y voir clair sur un modèle possible de coordination de la négociation collective transnationale, on examinera en premier lieu les évolutions dans le secteur de la métallurgie, qui a le plus progressé sur ce plan. La diversité des structures et pratiques inspirées par les accords de coordination transfrontalière sectorielle fera ensuite l'objet d'une analyse comparée dans la chimie, la finance et la construction, qui diffèrent, dans leurs «variables» économiques (dépendance des exportations, mobilité du capital et de la main-d'œuvre), du secteur de la métallurgie. La dernière partie en tire les conclusions. Rédigé sur la base des textes existants, cet article s'appuie aussi sur l'analyse de documents de diverses fédérations d'industries européennes et sur une série d'interviews avec certains de leurs dirigeants.

Evolution de la coordination dans la métallurgie européenne

Le secteur de la métallurgie a été à l'avant-garde de cette tendance à la coordination transnationale de la négociation collective. Dans la perspective de l'achèvement de l'UME, la FEM (Fédération européenne des métallurgistes) a entrepris de se saisir de ce dossier et une déclaration de principe, définissant sa politique en la matière, a été adoptée au cours d'une conférence consacrée à la question en 1993. La FEM et ses organisations affiliées étaient convenues de prévoir «un ajustement annuel régulier compensant l'augmentation des prix, afin de maintenir à niveau le salaire réel et de garantir aux travailleurs une participation aux gains de productivité (FEM, 1993). Quelques années plus tard, un autre pas a été franchi par certains affiliés dans la défense de cet objectif commun: prenant une initiative sans précédent, IG Metall, les organisations belges CCMB et CMB et les deux syndicats hollandais liés au secteur, FNV Bondgenoten et CNV Bedrijvenbond, créaient, en 1997, un réseau transfrontalier facilitant l'échange de missions syndicales et d'informations sur la négociation collective. (Schulten, 1998; Gollbach et Schulten, 2000). Enfin, l'adoption de la «Règle de coordination européenne» (1998), qui définit les critères quantitatifs et normatifs des négociations salariales, a permis de franchir une étape supplémentaire dans la voie de la concertation.

Les deux principaux éléments de l'accord arrêté dans la métallurgie sont examinés ici dans le détail. Les réseaux transnationaux de la négociation collective y sont analysés dans leur fonctionnement et en regard de toutes les questions d'un intérêt direct pour les négociateurs concernés. L'application de la Règle de coordination européenne y est ensuite évoquée de manière à apporter un certain éclairage sur les conditions préalables et les problèmes d'une coordination européenne sur la négociation salariale.

Sans doute est-il important de noter que la typologie du modèle retenu dans la métallurgie relève d'un travail empirique. Ce modèle fera office de référence dans l'analyse des stratégies adoptées sur la négociation collective par les secteurs de la chimie, de la banque et de la construction.

Réseaux transfrontaliers

Les réseaux interrégionaux se sont rapidement développés dans les années quatre-vingt-dix sur des initiatives prises de «la base vers le sommet». Ils n'ont cependant pas tous fonctionné de manière régulière et continue; certains partenariats se sont peu à peu distendus ou se sont poursuivis de manière informelle, voire au cas par cas. En outre, loin d'uniformiser leur action par-delà les frontières, les acteurs de la négociation s'en sont tenus à suivre leurs propres pratiques et procédures, en termes de régularité des réunions, d'échange d'informations et de thèmes de discussion. IG Metall joue un rôle de premier plan dans la plupart des structures transfrontalières dédiées

Tableau 1. Réseaux de négociation collective transnationale les plus actifs dans le secteur européen de la métallurgie

Régions/Pays	Syndicats partenaires
Scandinavie (Suède, Norvège, Danemark et Finlande)	IF Metal, Sveriges Ingenjörer, UNIONEN (Suède); Fellesforbundet, TEKNA, NITO (Norvège); Metalityöväen Liitto, TU ry, UIL ry, Sähköliitto, Sähköliitto (Finlande); CO-industri, IDA (Danemark)
Suède, Danemark et IG Metall (Hambourg)	IF Metal, Sveriges Ingenjörer, UNIONEN (Suède); CO-industri, IDA (Danemark); IG Metall (Hambourg)
Autriche, IG Metall (Bavière), République tchèque, Slovaquie, Slovénie et Hongrie	GMTN (Autriche); Odborovy SVAZ KOVO (République tchèque); OZ KOVO (Slovaquie), SKEI (Slovénie); VASAV (Hongrie); IG Metall (Bavière)
Belgique, Pays-Bas et IG Metall (Rhénanie du Nord – Westphalie)	FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond (Pays-Bas); CCMB, CMB (Belgique); IG Metall (Rhénanie du Nord – Westphalie)

Source: Interviews d'experts, FEM, 2007.

à la coordination (tableau 1). D'autres initiatives ont cependant été prises hors de la sphère directe du géant allemand de la métallurgie, notamment en Scandinavie (Norvège, Suède, Danemark et Finlande), où cette pratique relève de la tradition. Un mouvement plus large, prenant une réelle dimension «européenne», a également surgi de diverses initiatives de coordination interrégionales, qui se sont recoupées et groupées, comme celle entre la Suède, le Danemark et IG Metall, dans son district côtier de Hambourg, d'une part, et entre les syndicats scandinaves de la métallurgie, de l'autre.

Chaque réseau a sa propre histoire et ses spécificités. Le partenariat de coordination entre l'Autriche, la Bavière, la République tchèque, la Slovaquie, la Slovénie et la Hongrie, bon exemple d'une approche harmonieuse, a été scellé en 1999 par les syndicats de ces pays, qui ont créé ce que l'on a appelé le «Groupe du mémorandum de Vienne». Dans ce cadre sont organisés séminaires et conférences et les syndicalistes, qui participent à des groupes de travail sur la négociation collective, se retrouvent tous les ans pour débattre de leurs politiques respectives, dans le contexte de la Règle de coordination de la FEM sur les salaires.

Dans le secteur scandinave de la métallurgie, l'idée de coordination remonte à 1970, à l'époque où Nordiska Metal (métallurgie nordique) servait de forum aux échanges d'informations. Après l'accession de la Suède et de la Finlande à l'Union européenne dans les années quatre-vingt-dix, Nordiska Metal est devenu un organe régional de coordination des politiques européennes au sein de la FEM. En élaborant tous les ans un programme d'action sur la négociation collective et en réunissant, près de quatre fois l'an, un groupe de travail ad hoc, la coopération nordique montre qu'elle s'est fortement institutionnalisée (Andersen, 2006). Le réseau scandinave est vu comme l'un des plus actifs et les syndicats de la région ont un lien de

coordination avec ceux d'Allemagne. Les initiatives prises en commun par IG Metall (Hambourg) et les organisations syndicales danoises vont jusqu'à intégrer des associations d'employeurs dans des projets transfrontaliers destinés à soutenir le niveau de l'emploi dans la région. Par ailleurs, le thème, souvent controversé, de la solidarité transfrontalière avec des mouvements de grève fait l'objet d'échanges entre les syndicats danois et allemands. Les liens avec les syndicats de métallurgistes non scandinaves se sont récemment développés et renforcés. Au cours de l'hiver 2003-04, des négociations ont été menées, en séquences plus ou moins parallèles, au Danemark, en Suède, en Norvège et en Allemagne, laissant supposer de multiples contacts préalables (Andersen, 2006, p. 37). Diverses interviews avec des experts syndicaux, participant à ces tractations dans les secteurs de la métallurgie et de la chimie, l'ont confirmé.

La coopération dans le réseau germano-belgo-hollandais est aussi active et fortement institutionnalisée. Les représentants syndicaux des trois pays se retrouvent deux fois l'an pour échanger des données sur la négociation collective. De plus, ils se rencontrent au cours de séminaires annuels sur des thèmes variés, comme, entre autres, la formation professionnelle. A l'occasion, la FEM, en qualité de fédération d'industrie européenne, prend elle-même part à des négociations collectives dans ces pays.

La coordination entre les réseaux régionaux revient à un «groupe de pilotage» de la FEM, qui se réunit deux à trois fois par an pour discuter de problèmes pratiques, comme la mobilité de la main-d'œuvre d'une frontière à l'autre et les délocalisations. Les groupes de travail sur la négociation collective, de taille plus imposante (généralement 50 à 60 personnes), se retrouvent une fois l'an et traitent de questions plus larges, comme la «flexicurité». L'une de leurs fonctions est également de donner plus de transparence à toute l'activité déployée par les organisations membres de la FEM.

La métallurgie, modèle de négociation transnationale? De l'application de la Règle de coordination européenne

Alors que le Marché unique prenait réalité et que s'annonçait l'Union monétaire européenne, la FEM formalisait son approche sur la coordination transnationale des politiques salariales en Europe. Sa propre politique, orientée sur la productivité, se fonde sur les objectifs suivants: «un ajustement annuel régulier compensant la hausse des prix pour protéger les salaires réels, une garantie donnée aux travailleurs d'avoir une part dans les gains de productivité, propre à assurer une évolution équilibrée des revenus, et une redistribution aux salariés d'une partie des retours sur investissement, dont rien ne justifie le montant si élevé» (FEM, 1993).

De fait, la Règle de coordination européenne laisse toute autonomie aux partenaires sociaux dans la gestion du dossier des salaires. En point de départ de l'analyse, on assume que l'approche volontariste et décentralisée du secteur

de la métallurgie sur la coordination de la négociation collective peut servir de modèle transnational. Deux questions se posent en regard de son efficacité à faire office de mécanisme de coordination. D'abord, même si la FEM a formalisé les principes de la négociation, les représentants nationaux gardent une autonomie totale. De ce fait, il appartient à l'une des organisations nationales affiliées ou au groupe de pays les plus impliqués de fixer le modèle. Reste à savoir, ensuite, si ceux qui l'ont emprunté le respectent. De manière générale, il suffit, pour être efficace, qu'un modèle soit suivi par une «masse critique» d'entités; il sera alors à même d'assurer la coordination sur une large échelle (Traxler, 1998 et 2000). Pour revenir à l'inspirateur du modèle, les observateurs confèrent à l'Allemagne le statut de «pays d'ancrage» (Sisson et Marginson, 2002, Traxler, 2002). La question est certes de savoir si les négociateurs allemands assument leur rôle de «meneurs» et si – et dans quelle mesure – les organisations membres des autres pays arrivent aux mêmes résultats que les auteurs du modèle (cette question est évoquée plus loin).

Répondre à ces questions suppose, en premier lieu, d'évaluer les effets de la Règle de coordination de la FEM entre 1999 et 2005, sur la base des résultats acquis dans les différents pays (FEM, 2001a, 2001b et 2005). Les conclusions de la négociation sont symbolisées sous le nom de «valeur de l'accord intégral» (value of the whole agreement/VowA), donnant la mesure des augmentations de salaires, mais aussi des éléments qui y sont liés, voire des aspects qualitatifs de l'accord collectif². Cette appréciation permet de tirer une double conclusion: 1) l'objectif minimal, c'est-à-dire une compensation pour le taux d'inflation, a été atteint dans presque tous les pays³ pendant toute la période considérée (1999-2005); 2) combiner une évolution salariale jugulant l'inflation et une «participation équilibrée» à l'augmentation de la productivité est sans doute l'objectif le plus ambitieux. Rétrospectivement, les négociateurs syndicaux ne paraissent guère avoir réussi à atteindre cet objectif combiné dans la majorité des pays.

En second lieu se pose la question du leadership de l'Allemagne. Un examen empirique n'en donne pas une idée claire. D'une part, à en croire les données de la FEM, les syndicats allemands ont réalisé leur objectif d'une «participation équilibrée» dans une croissance régulière de la productivité entre 1999 et 2004, s'imposant comme les leaders européens en la matière. De l'autre, cette image s'estompe depuis 2005: même si les négociateurs allemands se conforment, dans une certaine mesure, aux objectifs de la FEM, le rôle de l'Allemagne comme inspirateur du modèle dans le secteur de la

2. La «valeur de l'accord intégral» englobe les éléments liés aux conditions de travail, au salaire, à la retraite anticipée et à la pension, au temps de travail, à la formation professionnelle, à l'égalité des chances et à la parité hommes/femmes, ainsi qu'à certains aspects qualitatifs, qui sont quantifiés au plan national selon une procédure standardisée.

3. Le niveau d'inflation a seulement été dépassé en Italie et dans une partie du secteur de la métallurgie en Slovénie.

métallurgie est en balance. Selon les observateurs, les salaires sont soumis à de fortes pressions du fait de la remise en cause et du durcissement de certaines clauses de l'emploi, allant jusqu'à permettre un décrochage des barèmes fixés dans les accords collectifs sectoriels en Allemagne (Traxler et coll., 2008b; Bispinck et Schulten, 1999; Dribbusch, 2004). On l'a ressenti dans l'évolution des coûts du travail⁴ et dans les écarts relevés entre les accords salariaux du secteur et l'état réel des salaires au niveau régional ou au sein de l'entreprise. Ces écarts posent un problème aigu aux systèmes de coordination, dans leur fonction informative. L'Allemagne n'est cependant pas la seule à connaître ces difficultés: dans d'autres pays, les accords existants sont aussi sous le coup de remises en cause et de dispositions restrictives et l'on note un retour à la négociation au niveau de l'entreprise en France et dans les pays d'Europe centrale et orientale, par exemple. A l'évidence, ce sont là d'autres entraves à une coordination transnationale harmonieuse.

Le modèle «archétype» de la métallurgie européenne

Le secteur de la métallurgie a été pris pour point de départ d'un nouveau modèle de coordination transnationale de la négociation collective, et cela pour deux raisons: la première est qu'il a été pionnier dans la coordination européenne des politiques en la matière. La seconde est que le secteur, en sa qualité d'industrie d'exportation, a joué un rôle pivot dans la coordination nationale du dossier salarial intersectoriel, en concevant un modèle, devenu guide d'orientation en d'autres branches. Certaines preuves empiriques renforcent l'idée que l'industrie métallurgique est la mieux armée pour donner le ton en matière salariale (Traxler et coll., 2008a).

En outre, un modèle à plusieurs niveaux – où les effets d'harmonisation et de coordination des deux modes d'échange (du sommet à la base et de la base au sommet) se complètent – a vu le jour dans le secteur européen de la métallurgie. Sous cet angle, il fournit un archétype, cadre de référence pour des accords de coordination en d'autres secteurs. Ce modèle, synthétisé dans le tableau 2, fait autorité pour deux raisons: 1) le leadership exercé par l'industrie de la métallurgie dans la conception des barèmes salariaux; 2) la conviction qu'un modèle, complet et pleinement fonctionnel, de coordination transnationale doit intégrer les deux modes, du sommet à la base et inversement. Ces mécanismes de décision et de gestion (centralisés et décentralisés) ne sauraient être conçus pour fonctionner de la même manière: ils sont plutôt complémentaires.

Les éléments centralisés de la négociation collective transnationale (voir tableau 2) sont ainsi formalisés: structures internes de coordination de la

4. En Allemagne, l'évolution des coûts du travail par unité de production a été négative de 2004 à 2007 (CE, 2008).

Tableau 2. Le modèle «archétype» du secteur de la métallurgie

<p>1. Éléments centralisés, du sommet à la base</p> <p>Stratégies de coordination des FIE:</p> <ul style="list-style-type: none"> – structures formalisées des organes de décision, voire commissions internes, groupes de travail ou de pilotage sur la négociation collective; – règlements et guides d'orientation, voire la Règle européenne de coordination de la FEM; – instruments de coordination de la négociation salariale, voire formules de négociation, aspects qualitatifs; – base de données sur l'évolution des négociations collectives, en particulier des salaires; – systèmes d'échanges électroniques: informations quotidiennes sur les négociations collectives et la politique sociale européenne; – dispositif de contrôle et de reporting; – coopération avec d'autres secteurs, systèmes intégrés de coordination intersectorielle; – requêtes communes sur certains aspects qualitatifs, par exemple demandes communes de formation (FEM, 2004).
<p>2. Éléments décentralisés, de la base au sommet</p> <p>Coordination et coopération intersyndicales:</p> <ul style="list-style-type: none"> – nature des initiatives les plus importantes: réseaux, projets, coopérations diverses (voire Groupe du mémorandum de Vienne); – thèmes prioritaires; – fonctionnement et mécanismes: régularité des réunions, échange d'informations, visites de représentants de centrales internationales, etc.
<p>3. Processus d'apprentissage politique: du sommet à la base et inversement</p> <p>Mécanismes de décision et coopération entre syndicats:</p> <ul style="list-style-type: none"> – bonnes pratiques, échanges d'informations et d'experts d'autres organisations syndicales du même secteur ou d'ailleurs. <p>Stratégies de coordination des FIE:</p> <ul style="list-style-type: none"> – bonnes pratiques, échanges d'informations et d'experts d'autres FIE, coopération formelle ou informelle intersectorielle sur la coordination de la négociation collective.

négociation au sein des FIE, instruments de la coordination transfrontalière – y compris les discussions salariales –, base de données centrale pour l'échange d'informations, avec un système de contrôle et de reporting et une formulation synthétique des demandes communes en regard des aspects qualitatifs de la négociation. Par contraste, les éléments décentralisés laissent plus de place aux initiatives syndicales appropriées sur certaines questions spécifiques au secteur et d'intérêt transnational. Ce type de coopération entre syndicats de différents pays ne prend que difficilement un caractère institutionnel.

L'importance prise par cette dualité (sommet/base et base/sommet) dans la coordination transfrontalière de la négociation collective conforte la première place du secteur de la métallurgie en Europe. Dans le même temps, cette coordination n'est pas encore une pratique bien ancrée dans les organisations syndicales, pas plus qu'elle n'est perçue comme une tâche évidente; elle est plutôt vue comme une «expérience instructive», voire un processus

d'apprentissage. Leur perception de l'importance et de l'efficacité des différents éléments de la coordination ne s'est pas encore traduite sous la forme de normes sociales générales; il dépendra de la personnalité et du comportement de chacun des syndicalistes pour que cette perception change. Les leçons que l'on tirera de la double voie suivie (centralisée et décentralisée) pour harmoniser la négociation transnationale seront d'une importance certaine, si l'on veut en accroître l'efficacité et en garantir la pérennité.

Coordination intersectorielle dans la chimie, la finance et la construction: quel modèle?

S'écarter du modèle «archétype» de la métallurgie, on se penchera ici, dans une perspective comparative, sur les pratiques et accords de coordination transfrontalière dans les secteurs européens de la chimie, de la finance et de la construction. Les quatre secteurs diffèrent très sensiblement dans leurs «variables» économiques fondamentales: mobilité de la main-d'œuvre et du capital et dépendance des exportations⁵. On relève les mêmes différences structurelles dans les modes de relations professionnelles: densité syndicale, niveau prédominant des négociations collectives, degré de couverture et de centralisation/morcellement. Ces «variables» entraînent nécessairement des écarts dans le type et l'expression même des pratiques de coordination. En outre, à considérer le caractère «expérimental» de la coordination transnationale, largement façonnée sur le tas par les acteurs impliqués, la perception qu'en ont les négociateurs syndicaux des différents secteurs est importante dans cette analyse.

Chimie: un effort d'approche coordonnée dans un cadre intersectoriel institutionnalisé

Au contraire de la métallurgie, le secteur de la chimie ne s'est jamais inséré dans la structure organisationnelle d'une fédération industrielle. Il existe quelques structures coopératives, comme celles entre les pays scandinaves, l'Allemagne et le Benelux, mais surtout des réseaux informels. Les

5. Les «variables» sont matérialisées de la manière suivante: la mobilité de la main-d'œuvre se mesure sur la somme des ressortissants communautaires circulant dans les 15 pays de l'UE et des autres ressortissants étrangers, en relation avec le chiffre total de l'emploi dans les différents secteurs (recensement Eurostat 2001). L'indicateur de la mobilité du capital se fonde sur les investissements directs étrangers par secteur (OCDE, 2004b), tandis que la dépendance aux exportations a pour mesure indicative «le flux des exportations», résultant de deux variables, «le commerce extérieur par produits» et «le commerce extérieur par services» (CNUCED, 2007).

syndicalistes de ces pays, qui ont choisi le mode de consultation de la base au sommet, se retrouvent à intervalles réguliers, mais moins fréquemment que dans la métallurgie, et organisent séminaires et rencontres bi et multilatérales. Il n'existe pas d'instrument formel, à l'exemple de la Règle de coordination de la FEM, orientant les secteurs de la Fédération européenne des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie (FESMCE) sur des critères quantitatifs spécifiques. Enfin, l'autre mode de consultation, du sommet à la base, permettant l'acheminement de requêtes communes sur des dossiers non salariaux, n'existe pas dans la chimie.

L'insistance mise à prôner le circuit base/sommet et la décentralisation des initiatives de coordination tient, en grande partie, au caractère hétérogène des branches affiliées à la FESMCE, qui englobe mines, énergie, papier et industrie pharmaceutique. En termes institutionnels, la forte hétérogénéité intersectorielle se retrouve dans un mouvement syndical très fragmenté, comparé aux autres secteurs cités dans cet article (UCL, 2006). La coexistence d'un large éventail de branches fait figure d'entrave à une coordination transfrontalière, et l'écart se creuse quand les syndicalistes font la course aux adhérents ou se livrent à des querelles de compétence sur la négociation collective.

Les relations professionnelles s'inscrivent cependant dans un cadre plus favorable à une coordination transnationale. La densité des rangs syndicaux dans la chimie correspond plus ou moins à celle de l'ensemble des secteurs de production (CE, 2006), même si elle tend à être inférieure à celle de la métallurgie. Le taux de couverture de la négociation collective y est supérieur à 80 pour cent dans les 15 pays alors membres de l'UE (UCL, 2006), avec une prédominance de la négociation multi-employeurs. Les conditions économiques du secteur, largement dépendant des exportations de produits chimiques et pharmaceutiques, et le niveau relativement élevé des investissements directs étrangers (IDE) – même s'il est inférieur à celui de la métallurgie et de la finance – exigent des syndicats d'arrêter une stratégie transnationale répondant à un double objectif: éviter les pièges d'un contexte juridique peu favorable aux travailleurs (Regime Shopping) et résister aux pressions à la baisse exercées sur les salaires et les conditions de travail.

S'agissant de l'information et du reporting, le secteur de la chimie n'a jamais atteint le niveau d'institutionnalisation et de formalisme de l'industrie métallurgique. Ce n'est qu'en 2003 que l'on a commencé à réunir des informations sur la négociation collective de manière régulière et à dresser des rapports annuels. On peut cependant s'interroger sur l'efficacité du système de reporting, dans la mesure où la qualité des données varie d'un pays membre à l'autre. En outre, peu d'organisations affiliées font régulièrement rapport à la FESMCE. Celle-ci ne s'est pas moins préoccupée d'améliorer la qualité de l'information transmise et d'étendre son réseau de correspondants nationaux.

La coordination des politiques a pris un tour plus systématique et plus complet après l'intégration du secteur de la chimie dans le système

interindustries Eucob@n, en 2006. L'«Eucob@n – Européanisation du système de la négociation collective» est destiné à faciliter la coordination des politiques au sein des secteurs et entre eux, comme ceux de la métallurgie, de la chimie et des textiles. Il offre un cadre institutionnel de base à même d'adapter la dimension intersectorielle de la négociation transnationale. En dépit des efforts déployés pour accroître, en temps et en heure, le flux d'informations, le potentiel d'«Eucob@n» réside moins dans l'échange, après-coup, des données de la négociation collective que dans sa capacité à repérer les tendances qui se dessinent et à identifier les thèmes importants et les meilleures pratiques à suivre. Les sujets d'intérêt commun sur un plan transfrontalier ont surtout trait à l'évolution des coûts du travail, à la formation, à la sécurité et à la santé.

Finance: un secteur à la structure autonome

Même si le secteur financier a toujours prêté attention à une nécessaire coordination à l'échelle européenne, les structures d'échange d'informations, au niveau le plus élevé, n'ont vu le jour qu'en 2002: le premier projet de base de données sur les salaires et temps de travail de référence était alors lancé, en même temps que naissait le «Réseau de négociation collective» (Collective Bargaining Network) de l'UNI-Europa Finance (la FIE du secteur) (Dufresne, 2002). La coordination des politiques salariales n'entre pas dans les objectifs du réseau, dans la mesure où ce dossier est exclusivement traité par les syndicats nationaux. Sa base de données ne comporte pas moins des informations sur les augmentations de salaires. Contrairement à ce que l'on a d'abord cru (Dufresne, 2002), il n'existe aujourd'hui aucun instrument de coordination transnationale de la négociation salariale, fondé sur des critères d'orientation quantitatifs, comme l'inflation et la croissance de la productivité. Cette condition n'est pas considérée comme indispensable dans le secteur bancaire, où les rémunérations dépendent d'une variété de facteurs et sont difficilement comparables d'un pays à l'autre. En outre, en dépit de l'existence d'accords collectifs sectoriels dans la banque et l'assurance, le problème des salaires est fréquemment réglé au niveau de l'entreprise. Une certaine dérive, née des écarts relevés entre les augmentations de salaire négociées collectivement et accordées effectivement, jette le doute sur l'efficacité d'un véritable barème.

On relève, dans certains milieux syndicaux européens, qu'aucune organisation n'a pris la tête du mouvement en faveur d'une coordination transnationale, contrairement au secteur de la métallurgie, où l'allemand IG Metall a fait œuvre de pionnier en créant de véritables réseaux à cet effet. Le réseau UNI-Europa Finance est largement décentralisé et a opté pour une coordination «de la base au sommet». Les organisations nationales membres jouissent d'une grande autonomie dans la définition de leurs objectifs politiques

et la gestion de leur réseau de coordination. Monté en coopération avec le Secrétariat d'UNI-Europa, ce réseau est en quelque sorte «une structure qui se suffit à elle-même».

Dans ce secteur, pourtant, l'extrême mobilité du capital – les IDE sont bien plus importants que dans la métallurgie et la chimie – justifierait davantage une coordination de la négociation collective transnationale. La structure des relations professionnelles dans le secteur financier des 15 premiers pays de l'UE inciterait aussi à aller dans ce sens. Les syndicats y sont fortement centralisés, à l'exception de l'Italie, où l'on en compte sept dans ce seul secteur (UCL, 2000), et leurs rangs sont plus denses dans la banque (à l'exception de l'Allemagne et de la Grande-Bretagne) que dans les autres activités de service (CE, 2006). Dans ces pays, la négociation collective a un taux de couverture de près de 85 pour cent, en raison de l'existence d'accords sectoriels ou de branche intéressant un grand nombre d'employés dans la banque et l'assurance. Par ailleurs, on a vu plus haut que la négociation au niveau de l'entreprise prend de l'importance, en particulier dans le secteur bancaire de France et des Pays-Bas, les grandes multinationales imprimant la marche à suivre dans le reste de l'industrie.

Dans ce contexte, UNI-Europa Finance ne s'est guère orientée vers une coordination centralisée, et cela se ressent dans le caractère des initiatives prises. Il ne faut pas en chercher les raisons dans des facteurs économiques ou institutionnels, mais plutôt dans les orientations arrêtées par les intéressés. Choisir la décentralisation pour parvenir à une européanisation de la négociation collective a ses limites: de l'avis d'experts syndicaux, les initiatives intersyndicales en la matière sont à la traîne des décisions prises par les multinationales et leur efficacité s'en trouve forcément réduite.

Construction

Dans ce secteur, les initiatives de coordination ont été conçues presque exclusivement sur une base bi ou multilatérale entre syndicats membres de la Fédération européenne des travailleurs du bâtiment et du bois (FETBB). Plus fréquemment, elles prennent forme au sein des fonds sociaux européens, créés pour faire face à certaines des implications sociopolitiques de la Directive européenne sur le détachement de travailleurs (Directive 96/71/CE du 16 décembre 1996, qui prévoit ce détachement dans le cadre d'une prestation de services). Aussi tendent-elles à se concentrer sur des questions liées à la mobilité transfrontalière des ouvriers de la construction, telle la reconnaissance mutuelle de leur mode de relations professionnelles et de leur système de sécurité sociale. La coordination transnationale de la négociation collective trouve surtout inspiration dans la régulation européenne de l'industrie de la construction, en particulier après l'adoption de la Directive de décembre 1996.

Les arrangements pris en la matière ont un caractère moins formel dans la construction que dans la métallurgie. Il n'existe pas de formule commune de négociation salariale, et un représentant de la FETBB affirme qu'il n'est même pas possible de canaliser les procédures de négociation au niveau européen. Pour être un secteur relativement homogène dans les différents pays, son dispositif de production s'articule sur des chaînes multiples, où nombre de fournisseurs – souvent hautement spécialisés – se trouvent associés dans leur recours à la sous-traitance. La fédération œuvre à présent à la création d'une base de données sur la négociation collective (dispositions sur le salaire minimum, temps et organisation du travail) commune aux 27 pays membres. La fédération des employeurs, la FIEC (Fédération de l'industrie européenne de la construction), participe à cette entreprise. La FETBB a opté, en l'occurrence, pour une approche différente de celle des autres secteurs, et ne montre pas d'intérêt, pour l'instant, à une participation dans le système Eucob@n.

Dans leur essence, les relations professionnelles incitent moins à la coordination transnationale: la structure syndicale est très fragmentée, la couverture de la négociation collective est la plus réduite des secteurs considérés et les rangs syndicaux sont relativement peu fournis, en particulier en Espagne, au Portugal, en Allemagne et en Autriche (UCL, 1999). Cela est aussi vrai de ses caractéristiques économiques. La mobilité de la main-d'œuvre est très forte et celle du capital – s'agissant des IDE – est faible. Comme c'est généralement le cas dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre, une grande mobilité est synonyme de pressions sur les salaires et conditions de travail. Cela explique que la FETBB se soit efforcée d'obtenir, dans sa démarche de coordination, que les travailleurs étrangers soient couverts par la législation nationale. L'accent mis sur la réglementation statutaire, aux dépens de la négociation collective en tant que telle, distingue ce secteur des autres industries évoquées dans cet article. Aussi est-il plus important pour elle de faire le siège du législateur européen que de bâtir des réseaux institutionnalisés pour coordonner la négociation transfrontalière.

Conclusions

Alors que l'Union monétaire européenne et l'internationalisation des marchés (produits et finance) ont accru le besoin d'une coordination de la négociation collective pour freiner les pressions à la baisse sur les salaires et les normes de travail, les conditions mêmes de cette démarche se sont détériorées. Les syndicalistes, préposés à la discussion, sont confrontés à une tendance à la décentralisation et à l'érosion des mécanismes de la négociation, résultant d'une mise à l'écart des accords collectifs sectoriels. L'importance croissante des discussions menées au niveau de l'entreprise devient une énorme entrave à la coopération et à la prise de décision entre syndicats et mine toute

tentative de coordination transfrontalière. Des adhésions syndicales en baisse, des organisations à la hiérarchie fragilisée et des marchés du travail au ralenti portent un coup supplémentaire au pouvoir de négociation des centrales syndicales. On cite encore, entre autres facteurs négatifs, les disparités entre systèmes, pratiques et objectifs – portée, niveau et durée des accords collectifs – et les rounds de négociation non synchronisés dans les pays membres.

Les divers cas évoqués ci-dessus donnent à penser que la coordination transfrontalière, centralisée et dirigée du «sommet à la base», est difficilement réalisable. Même dans le secteur de la métallurgie, qui, sous maints aspects, a le plus progressé dans ce sens, la coordination centrale ne joue qu'un rôle limité, et l'évolution peu dynamique des coûts du travail par unité de production, au niveau de la macroéconomie, jette le doute sur la capacité de l'Allemagne à montrer la voie.

Pourtant, si l'on renonce à mettre l'accent sur la coordination salariale au sens strict du terme et que l'on se place dans une perspective plus large, de nature plus politique, il semblera plus facile d'imaginer des initiatives de coordination, en particulier si elles revêtent la forme d'arrangements flexibles, non hiérarchiques, et structurés en réseaux. Quant à la portée géographique de ces initiatives, conduites par les syndicats, on pourrait songer, avec plus de facilité d'y parvenir, à des «pôles de coordination» transnationaux entre pays et/ou régions fortement intégrés économiquement (Allemagne, Benelux ou pays nordiques). Ces pays ont en outre des points communs dans la structure de leurs relations professionnelles et dans leurs traditions.

A tenir compte des différences sensibles entre secteurs dans leurs structures économiques et leurs modes de relations professionnelles, la portée intersectorielle des arrangements arrêtés au niveau européen, comme le système Eucob@n, est clairement limitée aux industries qui présentent des similitudes sur leurs «variables», comme la dépendance des exportations, les IDE et la mobilité de la main-d'œuvre.

La politique de coordination transfrontalière en est encore à ses premiers pas et d'autres «occasions d'apprendre» s'offriront aux acteurs impliqués. L'intensification des échanges transfrontaliers et l'amélioration de la qualité de l'information, en termes de temps et d'évaluation comparative, sont des objectifs à poursuivre, si l'on veut parvenir à des dispositifs de coordination efficaces, et disposer ainsi d'un instrument de qualité pour mieux cerner l'évolution des tendances salariales et les meilleures pratiques dans les pays membres. A condition de répondre à ces préalables, les structures d'une coordination européenne pourront cesser d'être de simples systèmes d'échange d'informations pour devenir le creuset de la solidarité transfrontalière et de l'action syndicale.

Références

- Andersen, S. K. (2006): «Nordic Metal Trade Unions on the Move: Responses to Globalization and Europeanization», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 12, n° 1, pp. 29-47.
- Beguïn, J.-M. et Carley, M. (2005): *Les relations industrielles dans la sidérurgie*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Bispinck, R. et Schulten, T. (1999): «Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung», in W. Müller-Jentsch (dir. de publication), *Konfliktpartnerschaft*, Hampp, München-Mering.
- Carley, M. (2002): *Industrial Relations in the EU Member States and Candidate Countries*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- CNUCED (2007): Manuel de statistiques de la CNUCED en ligne: <http://www.unctad.org/statistics/handbook>.
- Commission européenne (CE) (2004): Relations professionnelles en Europe 2004. Manuscrit terminé en 2004.
- . (2006): Relations professionnelles en Europe 2006. Manuscrit terminé en juin 2006.
- . (2008): AMECO – Base de données macroéconomiques annuelles de la Direction générale des affaires économiques et financières.
- Dolvik, J. E. (2000): «Economic and Monetary Union: Implications for Industrial Relations and Collective Bargaining in Europe», ETUI, document de travail, avril.
- Dribbusch, H. (2004): «New Collective Agreements signed in Metalworking», disponible à: www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/feature/de0403203f.html.
- Dufresne, A. (2002): «La coordination des salaires en Europe: prémices et stratégies», in Ph. Pochet (dir. de publication), *Politique salariale dans la zone Euro*, Bruxelles; Vienne: PIE Lang.
- Fédération européenne des métallurgistes (FEM) (1993): «Collective Bargaining Policy in a Changing Europe, Statement of principle on collective bargaining», déclaration adoptée par la 1^{re} conférence de la FEM sur le sujet, Luxembourg 11/12 mars 1993.
- . (1995): «EMF Action Programme 1995-1999», programme adopté au cours de la 8^e assemblée générale de la fédération, Vienne, 20-30 juin 1995.
- . (1996): «Guidelines and basic issues of the collective bargaining policy of the European Metalworkers' Federation (EMF)», adoptés au cours de la 2^e conférence sur ce thème, Bruxelles, 24-25 octobre 1996.
- . (2001a): «Report on the European Coordination Rule», conférence de la FEM sur la négociation collective, Oslo, 20-21 juin 2001.
- . (2001b): «Collective Bargaining with the Euro», résolution adoptée par la 3^e conférence de la FEM sur le sujet les 9 et 10 décembre 2001.
- . (2002): «Eucob@ Report. Annual Report: 2001/2002», manuscrit.
- . (2004): «First EMF Common Demand for Collective Bargaining: The individual right to training guaranteed by collective agreements», décision adoptée au cours de la 5^e conférence sur la politique de négociation collective, Rome, 11-12 octobre 2004.

- . (2005): «Eucob@ Report 2005», manuscrit.
- . (2006): «Eucoba@n Report 2006», manuscrit.
- . (2007): «Eucoba@n Report 2007», manuscrit.
- Gollbach, J. et Schulten, T. (2000): «Cross-Border Collective Bargaining Networks in Europe», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, n° 2, pp. 161-179.
- Grainger, H. et Crowther, M. (2007): Trade union membership 2006, Department of Trade and Industry: Londres.
- Lash, S. et Urry, J. (1988): *The End of Organized Capitalism*, Cambridge: Polity Press.
- Le Queux, S. et Fajertag, G. (2001): «Towards Europeanization of Collective Bargaining?: Insights from the European Chemical Industry», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 7, n° 2, pp. 117-136.
- Marginson, P. et Sisson, K. (1996): «European Collective Bargaining: A Virtual Perspective?», document de travail présenté à la conférence «Industrial Relations in Europe: Convergence or Diversification?», Copenhague, 19-21 septembre 1996.
- et Arrowsmith, J. (2003): «Between Decentralization and Europeanization: Sectoral Bargaining in Four Countries and Two Sectors», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n° 2, pp. 163-197.
- OCDE (2004a): Perspectives de l'emploi 2004.
- OCDE (2004b): Investissements internationaux directs. Revues statistiques 1992-2003.
- Schulten, T. (1998): «Collective bargaining in the metal industry under the condition of the European Monetary Union», in T. Kauppinen (dir. de publication): *The Impact of EMU on Industrial Relations in European Union*, Helsinki: Finnish Labour Association.
- . (2002): «A European Solidaristic Wage Policy?», *European Journal of Industrial Relations* 8, pp. 173-196.
- Sisson, K. et Marginson, P. (2002). «Co-ordinated bargaining: A process for our times?», in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, n° 2, pp. 197-220.
- Traxler, F. (1995): «Entwicklungstendenzen in den Arbeitsbeziehungen Westeuropas. Auf dem Weg zur Konvergenz?», in M. Mesch (dir. de publication): *Sozialpartnerschaft und Arbeitsbeziehungen in Europa*, Vienne: Manz.
- . (1996): «Collective Bargaining and Industrial Change: A Case of Disorganization? A Comparative Analysis of Eighteen OECD Countries», *European Sociological Review*, vol. 12, n° 3, pp. 271-287.
- . (1998): «Collective Bargaining in the OECD: Developments, Preconditions and Effects», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 4, n° 2, pp. 207-226.
- . (2000): «Das Tarifverhandlungssystem in der Wirtschafts- und Währungsunion: Von nationalen zu supranationalen Institutionen», *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Transnationale Integrationsprozesse in Europa, Sonderheft 2000.
- . (2002): «Wage Regulation between Industrial Democracy and Market Pressures. Toward a European Model?», *European Sociological Review*, vol. 18, n° 1, pp. 1-16.
- , Brandl, B. et Glassner, V. (2008a): «Pattern Bargaining: An Investigation into its Agency, Context and Evidence», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 46, n° 1, mars 2008, pp. 33-58.

- , Kittel, B. et Blaschke, S. (2001): *National Labour Relations in Internationalized Market*, Oxford: Oxford University Press.
- , et Ludvig, A. (2008b): «Can Cross-Border Bargaining Coordination Work? Analytical Reflections and Evidence from the Metal Industry Germany and Austria», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 14, pp. 217-237.
- UCL – Université catholique de Louvain (1999): *Rapport annuel sur la concertation et la négociation. Les organisations d'employeurs et de salariés dans le secteur de la construction au sein de l'UE*, Université catholique de Louvain, Institut des sciences du travail, 1999.
- (2000): *Rapport annuel sur la concertation et la négociation. Les organisations d'employeurs et de salariés dans le secteur bancaire au sein de l'UE*, Université catholique de Louvain, Institut des sciences du travail, 2000.
- (2006): *Etude sur la représentativité des organisations sociales partenaires dans l'industrie chimique (UE25)*, Université catholique de Louvain, Institut des sciences du travail, 2006.

Les stratégies des employeurs transnationaux et la négociation collective

Le cas de l'Europe

Ronald Janssen

Conseiller, Confédération européenne des syndicats (CES)

Introduction

Ces dernières décennies, la part des salaires dans le revenu total de l'économie a connu un déclin pratiquement continu dans la plupart des pays industrialisés. Cette tendance à la perte de l'importance (relative) des salaires est particulièrement marquée dans l'ensemble de l'Europe, et dans la zone euro en particulier. La première partie de cet article examine les différentes raisons de cette grande pression sur les salaires en Europe, et montre que l'établissement des salaires est confronté à une multitude de facteurs économiques qui conduisent tous à l'affaiblissement de la capacité de négociation des travailleurs et des syndicats. La deuxième partie décrit certaines des voies que les syndicats ont essayé d'ouvrir pour remédier à ce problème. Les conclusions se trouvent dans la troisième partie.

Une bataille à contre-courant pour les travailleurs européens

Le marché intérieur, habitat naturel pour les employeurs-sauterelles

Le processus d'intégration économique européen est porteur d'une logique similaire à celle du processus de mondialisation du commerce. Les frontières intérieures ayant été abolies en 1993 pour le commerce, les entreprises multinationales peuvent décider beaucoup plus librement de l'Etat membre européen dans lequel elles souhaitent investir et localiser leur production et leurs centres de services. De plus, après l'effondrement du socialisme d'Etat et en particulier l'élargissement de l'Europe en 2004, le choix pour ces entreprises s'est considérablement élargi, puisqu'elles peuvent maintenant choisir entre des pays dont le coût salarial horaire varie de 2 à 30 euros.

Toutefois, le processus de relocalisation de l'investissement des entreprises ne devrait pas être stigmatisé, et il faudrait également reconnaître que le marché unique peut déclencher d'autres processus apportant d'importants avantages. Par exemple, le marché intérieur européen permet aux entreprises de profiter pleinement des économies d'échelle, et de créer de grandes unités de production très performantes sur un seul site. L'augmentation de la productivité qui en résulte permet d'améliorer la compétitivité et/ou les salaires. La compétition accrue entre une multitude de concurrents sur le marché intérieur peut aussi se révéler positive, en augmentant les performances au niveau de l'innovation.

L'«astuce» est évidemment d'encadrer la concurrence pour veiller à ce que la force de «destruction créatrice» du marché soit canalisée vers les gains de compétitivité et la performance à l'innovation et s'écarte de la concurrence sauvage au détriment des salaires et des conditions de travail.

Lors de la planification du marché unique européen et de son introduction, la Commission européenne avait parfaitement conscience de la

nécessité d'orienter les forces de concurrence. Sa réponse au problème de la compétition sauvage était d'accompagner l'introduction d'une plus grande concurrence sur le marché intérieur d'un programme d'«Europe sociale». Il s'agissait de définir une série de règles minimales et de droits des travailleurs afin d'établir un plancher au marché unique européen. Dans ce sens, des éléments essentiels des conditions de travail seraient «retirés» et protégés des forces de la concurrence sur le marché intérieur. Parallèlement, ce programme d'«Europe sociale» était défini en termes de refus de la «régression». Les normes minimales définies au niveau européen étaient censées servir de plancher, et non pas de plafond pour les normes nationales plus favorables aux travailleurs. C'est pour ces raisons que les syndicats européens, y compris la Confédération européenne des syndicats (CES), étaient favorables à l'élimination des barrières commerciales dans le marché intérieur.

Toutefois, il apparaît avec le recul que la capacité des forces du marché à déclencher une concurrence sauvage a été largement sous-estimée. En réalité, les multinationales ne sont pas restées passives ou statiques devant les opportunités de relocalisation des investissements offerts par le marché unique européen. Les entreprises ne délocalisent pas seulement leurs activités là où les avantages compétitifs leur conviennent le mieux. Elles ont en outre élaboré une stratégie afin de remodeler les avantages concurrentiels des pays en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs en matière de profits. Elles montent constamment les pays, les gouvernements et les travailleurs les uns contre les autres, et les «concessions» obtenues dans un pays sont utilisées pour extorquer des concessions dans d'autres pays, etc. Au bout du compte, la décision d'investir est effectivement prise en faveur d'un pays particulier (le plus probablement celui où l'entreprise voulait investir au départ), mais cette décision n'est prise qu'après avoir fait pression sur les salaires, les conditions de travail et les systèmes sociaux, et les avoir affaiblis dans une série d'autres pays.

Le cas de Nokia en Allemagne illustre clairement le fonctionnement de ce mécanisme dans la pratique. Au début de l'année 2008, l'opinion publique allemande a été choquée par l'annonce brutale par Nokia de la fermeture de l'usine de téléphones mobiles de Bochum et de sa délocalisation en Roumanie. Ce faisant, la direction de Nokia bafouait les directives européennes et la législation allemande sur l'information et la consultation des travailleurs en cas de restructuration majeure. Ce n'était pourtant que la pointe de l'iceberg. Nokia avait décidé de fermer son usine allemande après des années de pressions sur les travailleurs et les syndicats allemands pour «négocier des concessions». Les accords d'entreprise avaient assoupli les horaires de travail, les salaires et les conditions de travail dans une (vaine) tentative de conserver les emplois en Allemagne. Toutefois, la direction de Nokia n'a pas seulement décidé de profiter des salaires nettement plus bas en Roumanie; elle a également essayé d'abuser de la situation en contactant le ministre roumain du Travail pour tenter d'assouplir la législation nationale du travail, qui venait d'être modernisée afin de s'aligner sur les acquis sociaux

européens. Dans ce cas, heureusement, les syndicats roumains ont été prévenus et ont mis en garde leur ministre du Travail, lui demandant de ne pas céder à ce chantage. Toutefois, le message est clair. La stratégie de la direction des entreprises est d'utiliser le processus de délocalisation des investissements en Europe en «divisant pour régner», et en montant les travailleurs des différents pays les uns contre les autres. Ainsi, les avantages du marché unique et de l'intégration européenne sont détournés au profit d'une petite minorité: les actionnaires et les directeurs généraux.

Laval, Ruffert: les chevaux de Troie du marché intérieur

Les entreprises ne se contentent pas d'une stratégie individuelle pour leurs décisions en matière d'investissement transnational afin de piéger les modèles sociaux européens dans une spirale de concurrence à la baisse. En plus de cela, les fédérations d'employeurs cherchent également à utiliser les libertés économiques inscrites dans le traité européen pour affaiblir les salaires, les droits des travailleurs et leur capacité à négocier. Les derniers arrêts de la Cour de justice des Communautés européennes (CJCE) sur les affaires Laval et Ruffert illustrent parfaitement cette stratégie¹. Dans ces affaires, les actions de revendication du syndicat suédois et la demande du gouvernement régional de Basse-Saxe en Allemagne d'étendre une convention collective afin de respecter la législation sociale dans le cadre d'un marché public ont été utilisées pour «éclaircir» un certain nombre de principes en lien avec le traité européen et la liberté d'investir et de fournir des services. En résumé, les arrêts de la CJCE reviennent à dire ceci:

- La liberté d'engager des actions de revendication est «subordonnée» à la liberté d'investir et de fournir des services transfrontaliers. Il en découle que les actions de revendications ne devraient pas entraver ces libertés économiques et, entre autres choses, les actions doivent être proportionnelles à l'objectif qui est de garantir des pratiques équitables sur le marché du travail.
- Les «normes minimales» européennes comme les salaires minimaux inscrits dans la directive sur les travailleurs postés établissent, d'après la CJCE, une définition précise du «dumping social». Ce qui a pour effet de convertir les normes minimales en normes maximales. D'après la CJCE, les syndicats et/ou les gouvernements peuvent entreprendre des actions contre les pratiques d'exploitation des entreprises engagées dans le commerce et l'investissement transfrontaliers, mais seulement dans les cas où ces pratiques d'exploitation sont en infraction par rapport aux normes minimales des acquis sociaux européens. A partir du moment où les entreprises respectent les acquis sociaux, la CJCE estime qu'il n'y a pas de dumping

1. Pour obtenir des informations sur ces affaires, voir <http://www.etuc.org/fr>.

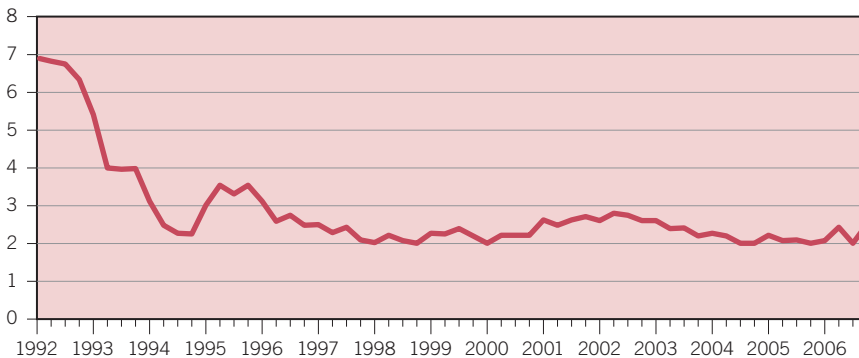
social, même si ces entreprises ne respectent pas les normes plus élevées du pays de destination, établies par exemple par des conventions collectives. De cette façon, les normes minimales européennes sont transformées en normes nationales «maximales», ouvrant ainsi la possibilité d'avoir «un salaire non égal pour un travail égal» à partir du moment où il existe une dimension transfrontalière.

Il est intéressant de constater que les actions juridiques aboutissant à ces arrêts ont été engagées formellement par les entreprises qui «subissaient» des restrictions à l'exercice de leurs libertés économiques, alors que, de façon informelle, les organisations d'employeurs des pays hôtes semblaient financièrement impliquées.

Union monétaire et pactes sociaux: la modération des salaires pour des raisons de concurrence remplace les dévaluations monétaires concurrentielles

L'intégration monétaire par le biais de l'Union monétaire européenne, avec une monnaie commune pour 15 pays maintenant, une banque centrale commune et un cadre de politique macroéconomique commun, a eu un impact considérable sur les processus de négociation collective et leur dynamique. Comme le montre la figure 1, les salaires négociés collectivement dans la zone euro ont été extrêmement disciplinés depuis le début des années quatre-vingt-dix. Sur toute cette période, la croissance des salaires négociés collectivement est restée très proche de l'objectif de 2 pour cent fixé par la Banque centrale européenne pour la stabilité des prix, laissant ainsi l'essentiel des gains de productivité au capital et accroissant de ce fait la part des profits. Même au plus fort de l'évolution récente, avec la baisse du chômage et l'augmentation des

Figure 1. Les salaires négociés collectivement dans la zone euro (en pourcentage), au premier trimestre



Source: FMI.

prix de l'énergie et des denrées alimentaires qui érode le pouvoir d'achat des salaires, la croissance des salaires négociés collectivement est encore contenue et limitée à 2 pour cent seulement pour le dernier trimestre de 2007.

Ce changement structurel dans la dynamique des salaires négociés collectivement est en premier lieu lié aux réformes engagées au niveau national en réponse au processus de préparation à la monnaie unique européenne. Dans plusieurs Etats membres, les partenaires sociaux ont clairement compris que les dévaluations monétaires n'étaient plus possibles dans l'union monétaire. En réponse, ils ont réformé leur système de négociation des salaires, afin d'empêcher que les salaires ne dérapent de façon incontrôlée. Il existe de nombreux exemples de ce type de réformes. Déjà en 1993, l'Italie avait conclu un pacte social mettant fin au système d'indexation automatique des salaires pour le remplacer par un système de négociation par secteur au niveau national et limité à la compensation de l'inflation. En conséquence, durant la plus grande partie des années quatre-vingt-dix, les salaires réels n'ont pratiquement pas bougé en Italie. En Belgique, une loi sur la «compétitivité» a même été adoptée, obligeant les syndicats à prendre en compte le vieillissement de la population en Allemagne, en France et aux Pays-Bas lors des négociations sur les salaires.

Cependant, ce ne sont pas seulement les structures de négociation qui ont été modifiées en préparation de la monnaie unique. L'introduction de celle-ci a été accompagnée d'incitations à encore plus de modération salariale. En particulier, les Etats membres qui avaient une tradition établie de «désinflation compétitive» ont vu dans l'union monétaire une raison importante de renforcer les politiques de modération des salaires. En réalité, alors qu'autrefois les gains de compétitivité vis-à-vis des autres pays européens avaient tendance à s'annuler avec l'appréciation de la monnaie, ce n'était plus le cas avec l'union monétaire. A la suite de ces incitations, l'Allemagne² s'est lancée dans un effort sans précédent de modération salariale. Des pressions politiques ont été exercées sur les syndicats pour qu'ils acceptent des accords sectoriels extrêmement modérés tout en consentant à des «clauses d'ouverture» dans ces accords sectoriels pour transférer le processus de négociation au niveau de l'entreprise, où les employeurs pouvaient librement utiliser l'argument d'une réduction des salaires pour sauvegarder les emplois. En conséquence, l'augmentation des salaires négociés collectivement en Allemagne a été très faible – 1,3 pour cent en 2006 –, alors que celle du salaire horaire moyen réellement payé a été réduite pratiquement à zéro.

Il est très probable que ce processus va entraîner de nouvelles pressions à la baisse des salaires dans un avenir proche. L'incroyable position concurrentielle que certains Etats membres de la zone euro se sont taillée en adoptant ce modèle de «désinflation compétitive» et de modération excessive des salaires (par exemple l'Allemagne, l'Autriche, les Pays-Bas) attire maintenant

2. L'Autriche et les Pays-Bas ont suivi, dans une moindre mesure, une stratégie similaire.

l'attention des employeurs et des hommes politiques dans l'ensemble de la zone euro. Les Etats membres qui ont perdu (en raison des coûts salariaux) de la compétitivité, non parce qu'ils ont connu des augmentations de salaires «excessives», mais parce que l'autre groupe de pays a réduit de façon excessive la croissance de ses salaires, sont surveillés de très près et subissent maintenant d'intenses pressions pour suivre le «bon exemple» et retrouver leur compétitivité. Ce sujet est actuellement très populaire dans les discussions politiques de la zone euro et présenté comme relevant de «déséquilibres internes». Dans ce sens, les efforts de modération des salaires des travailleurs d'un pays sont utilisés pour justifier la modération salariale dans d'autres pays. Et, si ces pays qui bénéficient maintenant d'un avantage compétitif supplémentaire ne veulent pas le perdre et réagissent à l'augmentation de la modération salariale des autres pays en poursuivant leurs réductions de salaires, la boucle est bouclée. De cette façon, la modération salariale empire, passant d'une faible croissance nominale et d'une croissance réelle égale à zéro à une croissance nominale égale à zéro et à une réduction de salaire réelle pour la totalité de la zone euro.

La banque centrale la plus indépendante du monde prise dans une analyse politique hégémonique

La monnaie unique et la disparition des fluctuations monétaires (internes) n'enclenchent pas seulement un effet domino éventuel, avec des Etats membres qui baissent leurs salaires à tour de rôle afin de préserver ou de regagner leur compétitivité.

En outre, on peut estimer que le directoire de la Banque centrale européenne (BCE) a un certain parti pris contre les salaires dans son analyse politique et ses décisions en matière de politique monétaire. Ce préjugé défavorable est lié à la recherche par la BCE de la stabilité des prix. L'objectif de la stabilité des prix est une bonne chose évidemment, et personne ne souhaite revenir à l'hyperinflation des années soixante-dix. Toutefois, la question n'est pas de savoir s'il faut rechercher la stabilité des prix ou pas, la vraie question est de savoir comment obtenir un taux d'inflation faible et stable. Et là, on ne peut s'empêcher de penser que très souvent la BCE confond politique anti-inflationniste avec agenda politique néolibéral. Dans cet agenda, la libéralisation, la privatisation et la compétitivité des marchés du travail et des produits sont assimilées à des garanties d'un faible taux d'inflation, et toute «réglementation» ou protection de ces marchés est considérée comme une menace pour la stabilité des prix. Les droits des travailleurs et la puissance des syndicats sont ainsi transformés en forces inflationnistes menaçant la crédibilité de la BCE.

Il faut souligner que la BCE a les moyens de passer de la parole aux actes. Elle peut occasionner de sérieuses perturbations à l'économie si les syndicats et les hommes politiques ne suivent pas le modèle économique que les

banquiers centraux ont en tête. En adoptant une politique monétaire stricte et en infligeant de ce fait d'importants dommages à l'économie réelle, la BCE peut sanctionner les gouvernements et les syndicats qui ne suivent pas les réformes économiques qu'elle a elle-même fixées. Elle peut le faire en raison de son indépendance quasi absolue. Alors que les statuts de la Réserve fédérale des Etats-Unis peuvent en principe être modifiés par le Congrès, il faudrait adopter un nouveau traité européen, approuvé par tous les Etats membres et leurs parlements, pour apporter le moindre changement au régime de la BCE.

Tout cela est assez problématique pour les travailleurs et les syndicats étant donné que la BCE est un fervent partisan de la modération salariale, et qu'elle considère que la maîtrise des salaires est un élément essentiel de la stabilité des prix. La BCE reconnaît que la croissance moyenne des salaires dans la zone euro est modérée depuis 2001, et qu'elle a été structurellement inférieure à l'augmentation de la productivité. Elle fait toutefois remarquer que, en dépit de cette croissance mesurée des salaires, l'inflation est «obstinément» restée supérieure à l'objectif de stabilité des prix de 2 pour cent. Cela amène la BCE à prétendre que la stabilité des prix exige de réduire encore plus la croissance des salaires par rapport à l'augmentation de la productivité. Il s'agit cependant d'une conclusion erronée. La BCE néglige le fait évident que la modération des salaires ne s'est pas traduite par des prix plus bas, mais par des profits plus élevés. Et, en prétendant que les salaires ne devraient pas augmenter parallèlement aux gains de productivité, la BCE défend en réalité la position des employeurs qui souhaitent augmenter leurs profits. C'est ainsi que pour la BCE toute accélération de la hausse des salaires, même si elle part d'un taux de croissance des salaires extrêmement faible, et qu'elle ne dépasse pas les gains de productivité, est qualifiée d'«inflationniste». La BCE et les employeurs font cause commune pour appeler à la poursuite de la modération des salaires et demander des réformes structurelles pour affaiblir le pouvoir de négociation des travailleurs et des syndicats. Entre-temps, on n'envisage pas la possibilité qu'une croissance des salaires plus élevée n'aurait pas d'effet sur l'inflation, mais stabiliserait le niveau des profits au lieu de les laisser augmenter.

Les événements récents montrent qu'il ne s'agit pas là d'une théorie abstraite. Fin 2007, début 2008, les syndicats ont relancé la négociation collective dans toute l'Europe et dans la zone euro en particulier. Les résultats de cette négociation ont été nettement meilleurs, et l'on s'attend à ce que les salaires négociés collectivement dans la zone euro passent d'une augmentation trop modeste de 2 pour cent à une augmentation encore assez modeste de légèrement plus de 2,5 pour cent. La BCE a observé cette évolution avec consternation, considérant que cette augmentation aura pour conséquence de relancer l'inflation. En réponse, la BCE a refusé de réduire les taux d'intérêts, et envisage même de les relever, alors que nous sommes en plein ralentissement économique avec une crise financière. Il n'est pas difficile de deviner la suite: la BCE va provoquer un grave ralentissement de l'économie dans la zone euro,

qui interviendra fin 2008 et en 2009. Ce qui fera augmenter le chômage et affaiblira de nouveau le pouvoir de négociation des travailleurs. Si la BCE n'obtient pas directement des sacrifices sur les salaires en assouplissant les marchés, elle y parviendra par des moyens détournés en créant artificiellement une récession et en augmentant le chômage.

Mondialisation et libéralisation des marchés financiers

En plus du marché intérieur, de la monnaie unique et des procédures juridiques destinées à affaiblir le pouvoir de négociation des syndicats, le processus de mondialisation donne aux employeurs encore plus de marge de manœuvre pour miner la capacité des travailleurs à négocier. Les menaces de délocalisation vers la Chine où des dizaines de millions de travailleurs sont prêts à travailler pour quelques centimes de l'heure sont très convaincantes pour les travailleurs individuels. Et l'argument selon lequel l'économie européenne profiterait aussi des économies émergentes qui importerait des machines et des produits de luxe made in Europe, créant de ce fait des emplois dans d'autres segments de l'économie, n'est pas très convaincant pour les travailleurs confrontés au chantage de leur employeur qui veut allonger la durée du travail sans augmenter les salaires ou fermer l'usine.

La mondialisation comporte également une autre dimension, dans le domaine des finances. En réalité, la mondialisation ne se limite pas aux biens et aux services, mais les investissements se déplacent aussi plus librement. Les marchés financiers et les flux de capitaux ont aussi été dérégulés. La surveillance réglementaire des banques et des institutions similaires s'est relâchée, et les marchés financiers ont eu recours à «l'innovation», en créant des structures comme les fonds spéculatifs, les fonds d'investissement privés, et des vecteurs de l'investissement structurés qui ne sont guère supervisés ni surveillés par les autorités financières. Nombre de ces structures utilisent à l'excès la technique de l'effet de levier et du financement de l'investissement par des emprunts massifs. Si tout se passe bien, cet effet de levier permet d'augmenter fortement le rendement du capital, à des taux annuels de 20 à 30 pour cent.

Les salaires et les travailleurs ne sont pas épargnés par ce phénomène. Cette évolution due à la libéralisation des marchés a fait tache d'huile, ce qui est logique, et le rendement attendu des investissements dans l'économie est plus élevé. D'une certaine façon, l'Europe sociale était censée apporter des règles du jeu identiques au niveau des conditions de travail, alors que dans la pratique la libéralisation des marchés financiers s'est révélée un moyen beaucoup plus efficace de donner les mêmes profits aux entreprises en imposant la norme d'au moins 20 pour cent de rendement sur les actions. En outre, de nouveaux acteurs sont apparus sur le terrain, comme les fonds d'investissement privés, et ont remplacé les partenaires aux placements stables sur le long terme par des actionnaires à court terme liés aux marchés financiers. Les

dirigeants ont donc modifié leur stratégie de renforcement de leur compétitivité grâce à la recherche, à l'innovation et à la diversification, pour la remplacer par une simple stratégie à court terme de réduction des coûts, les coûts salariaux étant les premiers dans la ligne de mire.

Stratégies de réponse

Il est impressionnant de constater à quel point les salaires et les conditions de travail en Europe ont été remis en question par des forces et processus économiques puissants. Devant cette constatation, on est en droit de se demander pourquoi la baisse de la part des salaires dans le produit intérieur brut (PIB) en Europe n'a pas été encore plus prononcée. Quelles stratégies les syndicats ont-ils développées en Europe pour répondre à ces défis?

Poursuivre l'approche du pacte social: «Quand on ne peut pas vaincre, il faut coopérer»

L'une des stratégies consiste à poursuivre l'approche du pacte social pratiquée par de nombreux pays européens ces quinze dernières années. L'idée qui sous-tend ces pactes est que ni les hommes politiques ni les employeurs éclairés ne veulent le chaos pour la détermination des salaires. Les employeurs, les gouvernements et les banquiers de banques centrales ont un intérêt «objectif» à ce qu'il existe des syndicats et une coordination au niveau de la négociation collective, à condition bien sûr que les syndicats soient prêts à faire des concessions au lieu d'être très combatifs. Il existe un lien certain avec «l'eupéanisation des relations sociales». Une politique des salaires fortement coordonnée dans la zone euro, avec par exemple un engagement fort de la part des syndicats de ne pas déclencher des effets secondaires, mais d'accepter des salaires modérés, faciliterait certainement la vie de la BCE et de sa politique de monnaie unique. Cela démontrerait également que les syndicats et la négociation collective font partie de la solution et non pas du problème.

Toutefois, l'expérience montre que la nature et la logique des échanges dans un pacte social s'avèrent souvent déséquilibrées dans la pratique. Les syndicats acceptent souvent des concessions structurelles sur lesquelles il est ensuite difficile, voire impossible de revenir, l'accord sur le marché intérieur en est un bon exemple. Les travailleurs européens ont reçu la promesse de «l'Europe sociale» en échange de leur soutien à la libéralisation du marché. Toutefois, la libéralisation du marché est un processus structurel alors que «l'Europe sociale» dépend d'un soutien politique au jour le jour qui peut évoluer au fil du temps, et, comme nous l'avons vu précédemment, peut carrément se retourner contre eux.

De plus, la nature des efforts demandés aux travailleurs peut fort bien remettre en cause la légitimité des syndicats. En fait, les salaires sont actuellement considérés par les décideurs politiques comme la seule et unique variable d'ajustement. Dans les analyses habituelles, la modération et la flexibilité des salaires sont considérées comme LA réponse à tous les problèmes, que ce soit la concurrence avec la Chine, la résilience aux chocs économiques, l'adaptabilité à l'évolution technologique, la consolidation du budget, le chômage, l'inflation, les déséquilibres au niveau de la compétitivité interne dans l'union monétaire, la financiarisation de l'économie, etc. Ce qui implique que la liste des demandes de concessions des employeurs à l'égard des salariés est tellement longue qu'il devient de plus en plus difficile aux syndicats d'y répondre. Les syndicats peuvent (et ils l'ont effectivement fait dans la pratique) accepter une augmentation modérée des salaires nominaux et une certaine flexibilité. Cependant, ce qui est exigé actuellement va beaucoup plus loin, et porte sur des mesures consistant à réduire les salaires (nominaux et réels), allonger la durée du travail sans augmentation de salaires, accroître les inégalités et accepter les bonus pour les super-riches. Ce système pourrait aboutir à une situation où les syndicats seraient considérés par les travailleurs comme collaborant à certains intérêts particuliers, avec pour conséquence une diminution du nombre d'adhérents.

L'Europe sociale: une Europe a minima?

Le risque de voir les multinationales profiter du marché unique européen et de sa monnaie unique en montant les travailleurs et les gouvernements d'un pays contre un autre n'est pas nouveau, et il était connu depuis le début des grands projets européens comme l'union monétaire et l'achèvement du marché unique. A l'époque (au début des années quatre-vingt-dix), les syndicats avaient accepté malgré tout la logique économique du marché et de la monnaie uniques parce qu'on leur avait promis «l'Europe sociale» en échange. Et la logique «sociale» devant équilibrer la logique «économique» consistait en une série de directives européennes sociales établissant des normes minimales et les droits des travailleurs qui devaient être exclus du processus de concurrence, assurant ainsi une compétition équitable et les mêmes règles du jeu pour le marché intérieur. Ces directives avaient par exemple pour objectif de garantir le respect par tous les Etats membres d'une durée maximale du travail hebdomadaire, la mise en place des règles de sécurité et de santé, le droit de tous les travailleurs à des congés payés et l'existence de dispositions relatives au congé de maternité. En plus de ces directives sociales, la correction «sociale» du marché était renforcée en créant un processus structurel de dialogue social au niveau européen. Les partenaires sociaux au niveau européen avaient la possibilité de discuter d'accords sociaux entre eux, qui pouvaient même ensuite être transformés en directive et donc devenir contraignants

pour l'ensemble de l'Union européenne. Des accords sociaux ont été signés au niveau européen, entre autres, au sujet des formes de travail et de contrats atypiques, obligeant ainsi tous les Etats membres à respecter certains principes comme le principe du traitement au prorata pour les travailleurs à temps partiel, le principe d'une limite au nombre de contrats à durée déterminée consécutifs, et le principe selon lequel le contrat à durée indéterminée devrait rester la règle générale. En exigeant ces directives sociales, les syndicats avaient indiqué très clairement que ces règles européennes devaient être considérées comme des règles minimales, et que les Etats membres devraient toujours être libres de maintenir ou d'adopter des normes plus élevées ou meilleures. L'objectif était de s'assurer que les retardataires en matière sociale soient entraînés vers le haut par des normes européennes minimales assez larges, et non pas que les pays ayant des normes plus élevées commencent à les réviser à la baisse en raison de la concurrence sauvage et déréglementée des mauvais élèves en matière sociale.

Il ne fait aucun doute que l'Europe sociale a fonctionné. Effectivement, des milliers de travailleurs dans de nombreux pays ont bénéficié de ces directives sociales européennes et de ces accords, obligeant les Etats membres à mettre en œuvre les droits des travailleurs là où ils n'existaient pas auparavant. Par exemple, grâce aux dispositions européennes sur les congés payés, 2 millions de travailleurs britanniques ont eu droit pour la première fois à des congés payés.

Pour autant, l'Europe sociale a perdu son élan, c'est le moins qu'on puisse dire. La majorité politique en Europe a changé depuis les années quatre-vingt-dix et n'est plus favorable aux corrections sociales, encore moins aux droits des travailleurs. Au lieu de cela, la philosophie dominante est de garantir la compétitivité des entreprises en supprimant les rigidités et en «simplifiant» les droits des travailleurs. Les employeurs en sont parfaitement conscients, et ont profité de ce changement politique pour demander un «moratoire social». La plupart du temps, les organisations d'employeurs se sont également montrées réticentes à la poursuite du dialogue social au niveau européen. Dans ce contexte, avancer dans le domaine des obligations sociales des entreprises est une gageure.

En outre, on peut remarquer une certaine ambiguïté dans les acquis sociaux européens, et dans le dialogue social européen. L'apparence est parfois trompeuse. Etant donné que les accords sociaux sont le résultat d'un dialogue dans lequel les points de vue des employeurs et des syndicats sont très éloignés, la logique de certains de ces accords n'est pas toujours très claire. Prenons l'exemple de l'accord-cadre de 1999 sur les contrats à durée déterminée. Cet accord consacre le principe selon lequel le travail à durée déterminée devrait rester une exception, et ne pas devenir la règle, et que les Etats membres devraient imposer une limite au nombre de contrats à durée déterminée successifs. L'accord prévoit également que son objectif est «d'accompagner le développement des emplois atypiques et à durée déterminée sur

une base acceptable pour les employeurs et les travailleurs». Ce texte est assez ambigu et pourrait impliquer que l'accord de 1999 accepte une plus grande flexibilisation du marché du travail au moyen des contrats à durée déterminée, à partir du moment où elle respecte certaines limites (qui ne sont pas clairement définies). En tout cas, l'accord-cadre de 1999 n'a certainement pas arrêté la tendance à l'augmentation de la proportion du travail à durée déterminée. La proportion des travailleurs à durée déterminée, qui se limitait à 12 pour cent environ en 1995, est maintenant passée à 15 pour cent, et cette moyenne européenne cache de grandes différences entre les pays. Des questions similaires se posent à propos du projet de directive sur les travailleurs des agences de travail temporaires, qui a été remis sur la table de négociation par la Commission européenne avec l'aide des présidences portugaises et slovènes. Alors que le projet de directive se base sur le principe que les travailleurs des agences de travail temporaire devraient recevoir un salaire égal à celui des travailleurs de la même entreprise, la directive accorde également aux pays la possibilité d'établir une période de «grâce» de plusieurs semaines durant lesquelles le principe de l'égalité de salaire ne s'appliquerait pas. Ainsi, ce qui semblait a priori être une avancée sociale pourrait se transformer en régression sociale, en tout cas pour les pays dans lesquels les travailleurs des agences temporaires bénéficient de l'égalité de salaire à partir du premier jour.

Ce dernier élément nous ramène à ceux discutés ci-dessus. Les normes minimales européennes sont censées n'être que cela: des normes minimales, les pays et les partenaires sociaux nationaux ayant la possibilité de les améliorer. Mais si «l'Europe», CJCE en tête, adopte maintenant une stratégie politique visant à transformer les normes minimales européennes en normes maximales pour chaque pays, la logique de l'Europe sociale change radicalement, et la convergence sociale vers le haut se transformerait en convergence vers le bas.

Coordination des stratégies de négociation collective

Une autre stratégie implique également l'«européanisation» de la politique des salaires, mais sur un mode plus offensif. Le principe de base consiste à reproduire au niveau européen ce que le mouvement syndical a réalisé au niveau national depuis la fin du XIX^e siècle: la concurrence entre les travailleurs a été supprimée du marché (national) avec l'adoption de normes sociales applicables à tous les travailleurs, dans la législation du travail et/ou en développant des pratiques de négociation collective fortes et représentatives.

L'intégration économique européenne, et les possibilités qu'elle offre de voir les travailleurs des différents pays entrer en concurrence, force maintenant les syndicats à rechercher une approche au niveau européen. Evidemment, devant la diversité des systèmes nationaux en matière de relations sociales en Europe, il est assez inconcevable de penser à des conventions collectives au

niveau européen, ou à des négociations au niveau européen (les multinationales sont une des exceptions possibles, voir ci-dessous). Néanmoins, il est possible d'avoir une *coordination* européenne des négociations collectives qui se déroulent dans différents pays³.

L'idée était à la base du congrès d'Helsinki de la CES en 1999, qui a décidé d'instaurer un comité de coordination des négociations collectives en Europe. Ce comité rassemblerait (à des fins de coordination) les responsables syndicaux chargés des négociations collectives dans les différents pays ainsi que les fédérations des industries européennes. L'objectif essentiel était d'éviter que l'intégration monétaire ainsi que l'élargissement européen n'aient pour conséquence une concurrence entre syndicats dans leurs stratégies de négociation collective. En d'autres termes, la CES cherchait (et cherche) à éviter une modération excessive des salaires en essayant d'améliorer la coordination des stratégies de négociation collective en Europe. A cette fin, la CES a élaboré une directive, annuellement discutée et adoptée par son comité exécutif, qui invite les affiliés à orienter les négociations sur les salaires sur la somme de l'inflation et des gains de productivité, tout en faisant attention également aux aspects plus qualitatifs, comme l'écart de salaire entre les hommes et les femmes, la formation, les salaires au-dessous du seuil de pauvreté, etc. La directive est certes rédigée en termes souples (les salaires doivent être «orientés» sur l'inflation et la productivité), néanmoins diverses résolutions de la CES indiquent clairement que les réductions de salaire réel, avec une croissance des salaires nominaux inférieure à l'inflation, doivent être strictement évitées. La CES assure également un suivi annuel régulier de la directive, en demandant à ses affiliés des rapports sur la croissance des salaires négociés collectivement et en collationnant ces derniers.

Qu'en est-il ressorti jusqu'à présent? Le Comité de coordination de la négociation collective de la CES a certainement permis une amélioration des échanges d'information. En plus du questionnaire annuel et des rapports sur les tendances générales en matière de négociation, des informations en temps réel sur les accords issus des négociations collectives sont fournies par les bulletins sur les négociations collectives et les lettres d'information. Les échanges d'information en temps réel ont également servi à mieux faire prendre conscience à nos membres qu'ils «ne négocient pas sur une île déserte», et qu'il faut éviter les situations où les employeurs utilisent les accords collectifs dans un pays pour affaiblir la position de négociation des syndicats dans d'autres pays. Pour autant, jusqu'à présent la coordination n'a pas vraiment été au-delà de la collecte et des échanges d'informations. S'il existe une coordination, elle se fait après coup (et non pas en amont), les affiliés ayant opté pour une modération des salaires devant s'expliquer (et dans une certaine mesure «se justifier») devant leurs pairs.

3. Une grande partie de cette coordination se déroule au niveau des fédérations des industries européennes, voir le chapitre de Glassner dans ce volume. Nous nous limiterons ici à la CES.

Un petit pas de plus: la campagne de la CES pour améliorer la situation des travailleurs européens

La prise de conscience du fait que les travailleurs en Europe sont trop souvent utilisés les uns contre les autres a récemment inspiré la CES et ses adhérents, qui ont essayé de renverser la tendance et d'utiliser la force de la coopération pour améliorer la position de négociation des syndicats au niveau national. C'est ainsi qu'au début 2008 la CES a lancé une campagne européenne, attirant l'attention publique sur le fait qu'une modération excessive des salaires, avec l'apparition de plus en plus fréquente de salaires ne permettant pas de vivre au-dessus du seuil de pauvreté, réduisait la demande intérieure dans l'ensemble de l'Europe et qu'il fallait mettre fin aux stratégies de dumping salarial au nom de la concurrence. Afin de faire passer ce message auprès du public européen, la presse européenne a été contactée et des preuves de la gravité de la situation lui ont été apportées. Un des résultats frappant de cette initiative a été que la presse européenne (ou du moins une partie) semblait croire que la croissance des salaires était alignée sur la croissance de la productivité, si bien que toute accélération de la croissance des salaires serait effectivement inflationniste. La campagne de presse de la CES a permis de corriger cette erreur d'appréciation. La campagne était appuyée par une manifestation massive des syndicats à Ljubljana qui coïncidait avec le sommet informel des ministres des finances organisé par la présidence slovène de l'Union européenne. Ce qui voulait dire que les acteurs politiques, qui d'habitude chapitrent les travailleurs sur les avantages de la modération salariale et des inégalités de salaires, étaient aux premières loges pour constater les revendications des travailleurs européens et les voir manifester dans les rues.

Ce qui est plus fondamental, cette campagne a effectivement réussi à renforcer la position de négociation des syndicats en Europe. Plusieurs d'entre eux ont indiqué que les choses avaient bougé après la manifestation et la campagne. Auparavant, la plupart des acteurs nationaux avaient tendance à argumenter que les revendications salariales des syndicats au niveau national étaient une «aberration», que les syndicats étaient isolés sur ce point et que la sagesse largement répandue dans l'ensemble de l'Europe était en faveur de la modération salariale. Après la campagne de la CES, les gouvernements nationaux et les employeurs ne pouvaient plus soutenir cette position. Il était devenu clair que les problèmes rencontrés par les travailleurs d'un pays étaient les mêmes que ceux des autres travailleurs du reste de l'Europe. Il est devenu manifeste que les exigences des syndicats pour améliorer la situation des travailleurs et leurs salaires n'étaient pas des revendications isolées, mais qu'elles étaient partagées par l'ensemble des syndicats dans toute l'Europe. Les syndicats de toute l'Europe ont été perçus comme «faisant bloc», si bien qu'il est devenu nettement plus difficile pour les gouvernements nationaux et les employeurs de mettre les revendications des syndicats à la poubelle, par

exemple en prétendant que de plus grandes augmentations de salaires éroderaient la compétitivité parce que les autres partenaires commerciaux européens continueraient entre-temps de modérer les salaires.

La négociation avec les multinationales

Une autre réponse à la pression de la concurrence transfrontalière en Europe en matière de salaires et de conditions de travail a consisté à conclure des accords transnationaux couvrant des travailleurs de plusieurs pays européens (voir également Marginson dans ce volume).

Dans la pratique, ce sont les comités d'entreprise européens qui ont servi de plate-forme institutionnelle pour élaborer ces accords transnationaux, même si leur mandat se limite à l'information et à la consultation et ne comprend pas la négociation collective. En réalité, d'après la base de données élaborée par la Commission européenne, il existe à ce jour pratiquement une centaine d'accords transnationaux entre la direction d'entreprises européennes et les travailleurs. A peu près la moitié de ces accords contiennent des intentions de l'entreprise sur sa politique en matière de normes fondamentales et de droits des travailleurs, et l'engagement de l'entreprise à les respecter dans ses activités, non seulement en Europe, mais dans le monde entier. L'autre moitié de ces accords ouvre des droits à l'apprentissage ou à la formation continue tout au long de la vie pour les travailleurs de l'entreprise et/ou les droits des travailleurs dans toutes les filiales de l'entreprise en cas de restructuration.

Un exemple bien connu illustre le potentiel de cette approche: General Motors EWC, où la délégation des travailleurs a refusé à la fin des années quatre-vingt-dix la fermeture de l'usine britannique et obligé la direction à redistribuer la répartition de la production automobile entre les différentes usines d'Europe.

Même si la négociation des salaires ne fait pas partie jusqu'à présent de ces accords transnationaux, son potentiel ne devrait pas être sous-estimé. Négocier avec les multinationales peut être considéré comme un moyen de contourner le problème des multinationales qui échappent aux législations et réglementations nationales grâce à la mobilité de leurs investissements. En suivant la chaîne de production de la multinationale et en faisant respecter les droits des travailleurs sur toute la chaîne de production, la direction ne peut plus se comporter comme si elle agissait de facto dans une «zone de libre-échange».

Cette approche comporte cependant des problèmes et des risques. Un grand problème vient de l'incertitude qui pèse sur la nature juridique des accords de négociation transnationaux. Comment faire respecter les droits des travailleurs si l'entreprise européenne elle-même ne respecte pas l'accord qu'elle a signé? Ou que se passerait-il si l'accord transnational est respecté et

transformé en accords nationaux dans toutes les filiales nationales sauf une ou deux? Pour toutes ces raisons, la Commission européenne avait proposé dans l'agenda social de 2005 de faire une proposition de cadre juridique volontaire pour les négociations collectives transnationales. Mais, quatre ans plus tard, la Commission européenne, sous la pression des entreprises, a abandonné cette proposition.

De plus, l'approche des accords transnationaux pourrait se révéler une épée à double tranchant. Le fait que dans les comités d'entreprise européens la délégation des travailleurs ne se compose pas exclusivement de représentants des syndicats pourrait être utilisé pour court-circuiter les syndicats et leurs fédérations des industries européennes. On peut imaginer aussi que soient obtenus des accords dans lesquels les salaires et les conditions de travail seraient inférieurs à ceux qui sont établis par la législation du travail ou les conventions collectives applicables dans certains pays. Ou que la dynamique de l'accord se retournerait contre les syndicats comme le montre l'exemple d'une grande entreprise de produits chimiques: lorsque le comité d'entreprise européen a été informé d'un «pacte pour l'emploi», dans lequel on renonçait aux revendications salariales en échange du maintien des emplois existants en localisant des investissements dans le pays du siège, la réaction des représentants des travailleurs des autres pays a été de demander un accord similaire. La négociation au niveau des entreprises européennes pourrait ainsi devenir une structure qui organise et légalise tout à la fois la négociation de concessions en utilisant les travailleurs européens les uns contre les autres.

Malgré tout, en dépit de ces éventuels désavantages, la CES et ses fédérations d'industries estiment qu'il s'agit là d'un outil éventuel pour mettre un peu d'ordre dans la jungle de la concurrence internationale en matière de conditions de travail. Les travailleurs européens de la métallurgie et du textile ont décidé de procédures internes visant à définir la nature des relations de la Fédération des syndicats européens avec le Comité d'entreprise européen d'une part et avec les affiliés du secteur national d'autre part. Ces procédures décrivent la procédure de fixation du mandat de négociation, et définissent avec précision les majorités et les minorités de blocage nécessaires pour obtenir un accord officiel.

Conclusion: la concurrence sur les salaires remet en cause les vrais avantages comparatifs européens

Cet article a décrit les trois méthodes qu'utilisent les syndicats en Europe pour répondre actuellement à la pression des investissements «libres de toute attache» et des stratégies transfrontalières des directions en matière de pouvoir de négociation et de salaires des travailleurs. Les syndicats essaient de trouver une parade en renouvelant les pactes sociaux, en plaidant pour plus d'«Europe sociale», en organisant la coordination des négociations

collectives au-delà des frontières, en lançant des campagnes européennes, et au moyen des accords transnationaux pour essayer de contrôler la chaîne de production des entreprises européennes individuelles sur l'ensemble du marché intérieur. Chacune de ces stratégies comporte des risques et des avantages. Et il est probable que les syndicats utiliseront dans la pratique une combinaison de ces différentes stratégies en Europe.

Toutefois, indépendamment du choix de la stratégie, les syndicats devraient bien faire la distinction entre les véritables facteurs qui conduisent aux décisions en matière d'investissement et les efforts des entreprises pour «vendre» ces décisions. Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises proclameront toujours que l'investissement ne se fera que dans les sites les moins chers et les plus flexibles. Et, puisqu'il y aura toujours un autre pays prêt à proposer de meilleures conditions que le pays le moins cher à un moment donné, les seuls gagnants de cette spirale à la baisse sont les entreprises. Confrontés à cette «course à la baisse», les syndicats devraient examiner la réalité du comportement des investissements directs étrangers. En fait, il apparaît que pour la période allant de 2000 à 2005 pas moins de la moitié du total mondial des investissements directs étrangers est allée à l'Europe des 15, un groupe de pays dont les coûts salariaux horaires, les charges sociales et la protection des travailleurs sont élevés. En dépit de son image, la «vieille Europe» attire les investissements étrangers. En outre, lorsqu'on a demandé aux dirigeants internationaux les raisons qu'ils avaient d'investir autant dans les 15 pays de l'Union européenne, la réponse type était que la «vieille Europe» présentait des avantages comparatifs en raison de ses marchés bien développés avec un fort pouvoir d'achat et une main-d'œuvre éduquée et qualifiée. Cela a des implications importantes pour les stratégies des syndicats. Même si les entreprises ne font pas de profits supplémentaires en montant les membres et les travailleurs européens les uns contre les autres, il est probable qu'elles investiront quand même en Europe en raison des avantages concurrentiels essentiels qui attirent les investissements vers l'Europe. Cela signifie que, si les syndicats (et les gouvernements) sont soudés et refusent de jouer le jeu des entreprises qui utilisent la concurrence au détriment des salaires et pour augmenter les profits, les entreprises internationales continueront d'avoir tendance à investir en Europe. Sauf qu'ainsi les travailleurs en Europe verront leur situation s'améliorer et obtiendront une part équitable du progrès économique.

La privatisation déguisée dans l'enseignement public

Guntars Catlaks

Chercheur, Internationale de l'Education (IE)

Mireille Dekoning

Chercheuse, Internationale de l'Education (IE)

On assiste, dans le monde entier, à une tendance croissante qui consiste, pour les gouvernements, à introduire différentes formes de privatisation dans les systèmes éducatifs publics et à privatiser certains segments de l'enseignement. Nombre de ces changements résultent de politiques délibérées visant, sous couvert d'introduire des «réformes de l'éducation», à résoudre les problèmes rencontrés dans l'enseignement public ou à en pallier les lacunes. Maints organismes privés, ONG et institutions nationales et internationales préconisent vivement des réformes qui introduisent des éléments de privatisation comme «solutions» jugées indispensables pour permettre aux systèmes éducatifs publics de se développer et de se moderniser. Les incidences de ces changements peuvent être lourdes de conséquences, pour les étudiants, pour l'égalité des chances, pour les enseignants et autres acteurs de l'enseignement.

D'autres changements peuvent être introduits subrepticement: les changements apportés dans la gestion des écoles sont parfois présentés comme une façon «d'évoluer avec son temps» et «de se moderniser», mais ils reflètent en réalité la propension de plus en plus marquée de nos sociétés à fonctionner selon les lois du marché, dans un esprit de compétition et de consumérisme, faisant de l'enseignement un objet de profit. Dans les deux cas, cette tendance à la privatisation reste déguisée, qu'elle soit la conséquence de la réforme de l'éducation ou un moyen d'introduire cette réforme.

La privatisation se traduit par une réorientation du système éducatif: considéré naguère comme un *bien public* au service de l'ensemble de la collectivité, il est désormais considéré comme un *bien privé* qui sert les intérêts de l'individu qui en bénéficie, de l'employeur et de l'économie. La privatisation ramène notamment l'éducation à une «marchandise», un bien privé et concurrentiel. Les valeurs sociales de l'éducation sont déplacées et sa valeur en tant que bien collectif public au service de chaque individu n'a plus aucun prix.

Cet article se propose de lever le voile sur les processus et les formes déguisés de la privatisation du système éducatif public et d'engager un débat public sur les réformes qui s'avèrent indispensables pour garantir un enseignement de qualité. Il fait valoir que l'enseignement ne doit pas être considéré comme une marchandise dont on peut tirer un profit, mais comme un bien public accessible à tous.

Les formes de la privatisation dans l'enseignement public et de l'enseignement public

La distinction entre l'enseignement public et l'enseignement privé repose de longue date sur la notion de propriété et de financement des établissements scolaires. Les établissements qui sont créés et financés par l'Etat ou les collectivités locales constituent l'enseignement public, tandis que ceux

qui sont créés, gérés et financés au moins partiellement par des personnes ou organismes privés relèvent de l'enseignement privé. Cette distinction s'est estompée lorsque de nombreux gouvernements se sont mis à financer des écoles privées, entièrement ou partiellement, sur les deniers publics ou, à l'inverse, lorsque les écoles publiques ont sollicité des fonds auprès de bailleurs privés. Cet article explique comment la privatisation s'est insinuée dans l'enseignement public, sur une grande échelle et de manière non conventionnelle.

La privatisation dans l'enseignement public et de l'enseignement public lui-même repose sur des principes néolibéraux qui visent à ouvrir le système éducatif aux disciplines du marché, à offrir le choix entre les écoles, à établir une concurrence entre elles en matière de recrutement des étudiants, et à permettre à de nouveaux prestataires (ayant des visées lucratives) d'intervenir en marge ou au sein même du système éducatif public. Si la privatisation est occultée, c'est parce que ses différentes formes sont souvent associées à d'autres types de réformes éducatives comme le choix de l'école, la gestion scolaire ou encore les partenariats privé-public (PPP).

La privatisation dans l'enseignement revêt deux formes prépondérantes:

- *La privatisation dans l'enseignement public*

Ces formes dites *endogènes* de la privatisation se caractérisent par l'importation d'idées, de techniques et de pratiques en provenance du secteur privé de sorte que le secteur public ressemble plus à une entreprise et soit plus axé sur la rentabilité. En effet, les écoles sont considérées et gérées comme des entreprises et obéissent à des critères comme la concurrence (les quasi-marchés), le «New Public Management» ou nouvelle gestion publique, la gestion des performances, l'obligation de rendre des comptes et la rémunération au mérite pour les enseignants et le personnel.

- *La privatisation de l'enseignement public*

Appelées aussi privatisation *exogène*, ces formes se caractérisent par l'ouverture de l'enseignement public au secteur privé dans un esprit lucratif, et au recours au secteur privé pour concevoir, gérer ou dispenser certains aspects de l'enseignement public.

Le premier type de privatisation, la privatisation *dans* l'enseignement public où le secteur public adopte les caractéristiques du secteur privé, est généralement largement répandu et bien établi. Le deuxième type, la privatisation *de* l'enseignement public où le secteur privé pénètre dans l'enseignement public est nouveau, quoiqu'en rapide expansion. Ces deux types ne s'excluent pas mutuellement et, le plus souvent, la privatisation *dans* l'enseignement public ouvre la voie aux formes explicites de la privatisation *de* l'enseignement.

Principales caractéristiques de la privatisation endogène

Les quasi-marchés

Soumettre l'enseignement aux lois du marché constitue la principale stratégie de la privatisation déguisée dans l'enseignement. En proposant le choix de l'école dans le système éducatif public (le droit des parents de choisir librement leur école), on établit une concurrence qui est censée relever les niveaux du système scolaire. Ce choix est facilité par l'introduction du financement scolaire par habitant, le transfert des responsabilités en matière de gestion et de budgets aux écoles, l'octroi de chèques-éducation pouvant être utilisés dans le public comme dans le privé, la publication du classement des écoles en fonction de leurs résultats sous forme d'étude de marché à l'intention des parents.

Au Chili, le choix suscité par l'attribution de chèques-éducation et par la participation de prestataires privés a été utilisé comme un mécanisme permettant de réformer le système éducatif. L'introduction des chèques-éducation a doublé les inscriptions dans les écoles privées, principalement dans les zones urbaines. De plus, le système du chèque-éducation a conduit à une sélection des meilleurs étudiants, malgré des tentatives pour venir à bout de ces pratiques.

Le «New Public Management» ou la nouvelle gestion publique

La progression de la nouvelle gestion publique et le nouveau rôle du directeur d'école représentent d'autres caractéristiques de la privatisation déguisée. Le directeur est le personnage central de la réforme du secteur public et de l'introduction des quasi-marchés; il n'est plus le coordonnateur des enseignants, mais un gestionnaire des performances institutionnelles. Les directeurs d'école n'ont pas nécessairement une expérience en matière d'enseignement. La nouvelle gestion publique a été le dispositif clé qui a permis de refondre la structure et la culture des services publics, comme l'enseignement, pour introduire des formes de privatisation, retirant le plus souvent tout pouvoir aux praticiens de l'éducation qui sont devenus tributaires de nouvelles formes de contrôle, comme les techniques de gestion des performances.

Les critères de la nouvelle gestion publique sont les suivants: l'attention accordée aux résultats et aux performances plutôt qu'aux moyens mis en œuvre; le recours à la concurrence pour favoriser le «libre choix» (comme la liberté des parents de choisir l'école, les enseignants); l'attribution de budgets organisationnels aux directeurs.

La gestion des performances, l'obligation de rendre des comptes et la rémunération au mérite

La privatisation déguisée dans l'enseignement public

Ces techniques visent à garantir un système éducatif plus transparent et l'obligation pour les gestionnaires de rendre des comptes, mais elles ont pour effet parallèlement de recentrer la mission des écoles et des enseignants et de modifier les valeurs et les priorités des activités scolaires. Il s'agit notamment, pour les pouvoirs publics, d'établir des comparaisons entre les écoles et les systèmes scolaires pour rechercher des normes d'excellence, et de conditionner le financement à des exigences de résultats. Ainsi, aux termes de la loi américaine «No child left behind» (littéralement: aucun enfant laissé-pour-compte), les écoles sont tenues de montrer qu'elles ont enregistré une progression au niveau des évaluations de lecture et de mathématiques, faute de quoi elles reçoivent un moindre financement du budget fédéral en matière d'éducation. Il s'agit, au niveau de l'enseignement, de conditionner la rémunération des enseignants aux résultats des élèves; de rompre le lien entre qualifications et emploi dans l'enseignement et d'introduire «un éventail de qualifications» dans les écoles où le nombre d'enseignants qualifiés est restreint et compensé par du personnel non qualifié ne percevant que de faibles rémunérations et sous contrats précaires, ce qui ne fait qu'augmenter le personnel non qualifié; d'introduire des systèmes d'évaluation de la réussite des enseignants. La rémunération au mérite est monnaie courante aux Etats-Unis, à Hong-kong, en Nouvelle-Zélande, en Israël, au Japon et en Australie.

Principales caractéristiques de la privatisation «exogène»

Dans les pays en développement où l'éducation n'est pas financée par les pouvoirs publics, le secteur privé et les ONG ont toujours participé à la dispense de l'enseignement tout comme les prestataires privés ont toujours apporté, dans les pays occidentaux industrialisés, des formes d'enseignement élitistes, religieux et autres. Or, ce n'est que récemment que le secteur de l'éducation public est apparu comme un lieu d'activités privées et lucratives. Par lucratif, on entend:

L'externalisation des services à des prestataires privés

L'externalisation allant bien au-delà des services éducatifs satellites (transports scolaires, services de restauration, nettoyage) pour s'attaquer à la dispense de services éducatifs essentiels comme les matériels et les méthodes didactiques, la conception et la dispense de programmes nationaux, le matériel informatique, les services de perfectionnement du personnel, les services des états de paie et des ressources humaines, et les services consultatifs.

L'externalisation de la gestion des écoles à des opérateurs privés

Des écoles ou des groupes scolaires sont confiés à des sociétés privées qui les gèrent sous contrat dans un esprit «lucratif». Dans ce cas, les prestataires privés sont jugés capables de fournir un service éducatif de meilleure qualité que les écoles municipales, avec un meilleur rapport qualité prix, bien qu'en pratique cela ne soit pas toujours le cas. Parfois la privatisation des écoles publiques reste déguisée et les changements dans les pratiques gestionnaires se font sous couvert de favoriser le libre choix et d'accroître l'efficacité et l'efficacité.

La Colombie a introduit le système des «Concession Schools» où la gestion de certaines écoles publiques est laissée en concession à des institutions privées qui dispensent les services éducatifs. Les contrats de gestion sont d'une durée de quinze ans et, si ces institutions ne satisfont pas aux objectifs éducationnels préétablis en matière de taux d'échec ou d'évaluations normalisées, elles risquent de voir leur contrat annulé.

Les partenariats public-privé (PPP)

Les PPP sont souvent une nouvelle désignation des accords contractuels ou d'externalisation. Les partenariats constituent fréquemment l'une des stratégies de privatisation du secteur public et au sein du secteur public, contribuant à aborder les problèmes sociaux d'une nouvelle manière, à établir de nouvelles relations et à réaffecter les décisions à prendre. Un type courant de PPP au sein des pouvoirs publics, qui vise à réduire les dépenses du secteur public, fait appel à des prestataires privés pour concevoir, élaborer, faire fonctionner et gérer les structures éducatives publiques selon une cession-bail, transférant de ce fait les coûts du capital et certains risques au secteur privé.

L'opinion publique a une connaissance et une perception très diverses des PPP et de leurs incidences. Les services éducatifs représentent désormais un «gros marché» et un nombre croissant d'entreprises nationales et internationales cherchent à faire des profits en vendant leurs services aux écoles et aux gouvernements. Certains pays gagnent désormais une part considérable de leurs recettes à l'exportation grâce à la vente de services éducatifs. Le marché de l'éducation implique de plus en plus les collectivités locales, les pouvoirs publics nationaux ainsi que les instituts d'enseignement dans le cadre de partenariats public-privé.

Les coûts et les risques qu'impliquent les PPP peuvent être élevés et les deux parties n'en sortent pas forcément gagnantes. En Nouvelle-Galles du Sud, Australie, le «New Schools Project» s'emploie à financer, concevoir et construire des écoles là où le taux de scolarisation s'avère bas.

Les capitaux internationaux dans l'enseignement public

La privatisation déguisée dans l'enseignement public

Les services publics suscitent de plus en plus d'intérêt de la part des investisseurs privés à la recherche de profits, notamment au niveau transnational. Ainsi, la société anglaise de services éducatifs «Nord-Anglia», qui commercialise toute une gamme de services éducatifs dans un but lucratif, gère des écoles à Moscou, Pundong (Corée), Varsovie, Shanghai, Bratislava et Berlin, et négocie ses services avec d'autres sociétés. Les services éducatifs représentent un «marché émergent» pour les investissements directs étrangers, marché qui a vu le jour dans les années quatre-vingt-dix et constitue un «investissement de portefeuille» pour les sociétés commerciales, financières et de financement par capitaux propres. Garantir les investissements privés de capitaux étrangers dans l'éducation, dans les pays en développement, est un objectif avoué des Nations Unies et de l'Union africaine; pour faire face aux problèmes du secteur public, elles ont souvent tendance à privilégier des solutions du secteur privé.

Les entreprises commerciales peuvent avoir des intérêts simultanés sur de multiples marchés, comme le groupe Alokozay, basé à Dubai, qui prévoit de créer un réseau d'écoles payantes en Afghanistan et qui se décrit lui-même comme étant le chef de file de l'industrie des cigarettes.

La commercialisation ou «Coca Cola-isation»

Ce processus signifie que les produits et les marques commercialisés par les entreprises ciblent les «enfants et les jeunes consommateurs» par le biais des écoles (en vendant ces produits aux écoliers au moyen des distributeurs, en produisant du matériel didactique, en assurant la maintenance des sites «éducatifs»). La valorisation des produits de marque (dans les écoles) et la fidélisation à ces produits au moyen de logos, de parrainage et de promotions se sont normalisées et le rôle de ces pratiques dans la privatisation de l'enseignement est occulté.

Au Royaume-Uni, des sociétés comme McDonald's et Cadbury's ont recours à des sites éducatifs pour promouvoir leurs produits dans les écoles et, en Ethiopie, les écoliers apprennent leurs leçons et suivent leurs programmes scolaires sur des écrans de télévision plasma en provenance d'Afrique du Sud, le rôle de l'enseignant se trouvant ainsi supprimé. A Seattle, aux Etats-Unis, les élèves de l'enseignement secondaire sont invités à regarder les publicités à la télévision s'ils veulent utiliser les téléviseurs.

Les modes de privatisation

La privatisation dans l'enseignement n'intervient pas selon un processus linéaire, mais relève plutôt d'une sélection entre différentes possibilités. Ces formes stratégiques de privatisation sont appelées aux Etats-Unis «à la carte». La diversité des formes de privatisation des services éducatifs publics, et au sein de ces services, et les tendances à la privatisation au niveau mondial ne cessent de s'accroître. Des gouvernements occidentaux extrêmement influents ainsi que des institutions multilatérales comme la Banque mondiale, l'OCDE, le FMI ou l'OMC s'emploient activement à promouvoir la privatisation au motif qu'elle est souhaitable et nécessaire pour le développement économique des pays en développement et qu'elle fait partie intégrante de leur propre stratégie économique. Ils encouragent des réformes qui recourent à la privatisation comme étant la «solution» aux problèmes et aux déficiences du secteur public et qui est jugée nécessaire au développement ou à l'expansion de ces systèmes. Cette démarche fournit une tribune aux idées politiques néolibérales et aux stratégies qui prônent le libre choix de l'école, le chèque-éducation et l'externalisation des services.

Les contextes de la privatisation

C'est dans les pays hautement industrialisés que les tendances à la privatisation sont le plus développées; c'est souvent là que les nouvelles formes de privatisation sont expérimentées et mises au point avant d'être exportées vers les pays en développement. Dans ces pays, les tendances à la privatisation sont souvent normalisées. Les pays qui recherchent des «solutions» pratiques à leurs problèmes d'éducation font appel aux politiques adoptées au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Bon nombre de promoteurs de la privatisation viennent également des pays occidentaux industrialisés, où se trouvent la plupart des sociétés qui profitent de la propension mondiale de la privatisation.

Dans les pays autres que les pays hautement industrialisés, les tendances à la privatisation telles que le transfert des compétences et les partenariats public-privé interviennent là où les services éducatifs n'existaient pas auparavant, plutôt que là où les systèmes éducatifs publics étaient déjà présents. Dans les pays en développement, l'éducation formelle est souvent le fait d'une diversité d'acteurs, comme l'Etat, les ONG internationales, les institutions de la société civile ou les entreprises à but lucratif. Le plus souvent, l'enseignement scolaire est stratifié et dispensé selon les classes sociales, l'enseignement formel de qualité et de type occidental étant réservé à l'élite urbaine moyennant des droits d'inscription, tandis que l'enseignement de moins bonne qualité et disposant de peu de moyens – souvent même payant pour l'utilisateur – revient aux pans les plus pauvres de la société. Un certain

nombre de frais directs et indirects, et notamment les droits d'inscription, de même que des mécanismes formels et informels empêchent certains enfants d'être scolarisés.

Intégrer la privatisation exogène dans le système éducatif des pays en développement

La privatisation exogène peut être considérée comme un trait caractéristique de la politique internationale en matière d'éducation pour les pays en développement. Le financement privé est souvent présenté comme une nécessité incontournable pour parvenir à atteindre des objectifs tels que l'Éducation pour tous dans les pays en développement. L'intervention du secteur privé a été extrêmement problématique dans les pays en développement, témoignant d'une absence de transparence, de cadres réglementaires manquant d'uniformité, et d'énormes disparités entre les différents groupes sociaux, disparités encore exacerbées par les mécanismes déguisés de la privatisation.

Les gouvernements chargent en outre des organisations à but lucratif du secteur privé des pays occidentaux de travailler dans les pays en développement, en général sous la forme d'«assistance technique» (formation, bourses, études), une grande partie des fonds étant souvent gaspillée en services consultatifs internationaux.

Les tendances à la privatisation endogène dans les pays en développement

Parmi les formes endogènes de la privatisation qui sont transférées des pays hautement industrialisés vers les pays nouvellement industrialisés et vers les pays en développement, on peut citer l'importation et la «naturalisation» des modèles occidentaux d'organisation, d'éducation, de gouvernance et d'emploi, ainsi que la vulgarisation de la marchandisation et de la commercialisation de l'éducation.

Le discours du Cadre d'action de Dakar¹ qui identifie les stratégies permettant de parvenir à l'Éducation pour tous est celui de «l'amélioration», de «l'obligation de rendre des comptes» et de «la gestion», discours qui a longtemps dominé les politiques occidentales en matière d'éducation et qui participe étroitement des tendances endogènes de la privatisation. Ces tendances endogènes s'observent notamment pour ce qui concerne les enseignants des pays en développement, où le recours au personnel non qualifié

1. Déclaration adoptée par les représentants des gouvernements au Forum mondial sur l'éducation organisé par l'UNESCO à Dakar, au Sénégal, en 2000. Elle fixe les buts et objectifs à atteindre du Programme de l'éducation pour tous.

dans les écoles est souvent utilisé comme une stratégie de réduction des coûts qui privilégie les impératifs financiers sur l'investissement dans le recrutement d'enseignants formés et ignore souvent la nécessité d'employer davantage d'enseignants pour répondre au nombre croissant d'enfants en âge d'être scolarisés.

Les incidences de la privatisation

La privatisation est-elle une réussite? Les données disponibles sont très floues, voire contradictoires. La concurrence entre les écoles donne lieu à la création d'économies locales basées sur la valeur des étudiants, l'étudiant étant jugé désirable, ou non, selon qu'il est perçu comme un actif ou un passif dans les indicateurs de résultats scolaires. Cela risque même parfois d'exacerber la stratification des écoles lorsque le niveau d'instruction de l'étudiant est pris en compte. Ces formes de marché de l'éducation peuvent avoir aussi une incidence significative sur l'égalité en matière d'éducation. Les écoles peuvent recourir à des pratiques ouvertes ou déguisées de sélection des étudiants pour s'assurer qu'elles ont bien une population qui a toutes les chances de réussir selon des objectifs fixés de l'extérieur en matière de performances. Ces pratiques peuvent entraîner une ségrégation sociale dans les écoles ainsi qu'une homogénéisation des populations d'élèves au sein des établissements scolaires.

Ces tendances à la privatisation, qu'elles soient endogènes ou exogènes, ont des répercussions profondes sur les futures carrières, salaires et statuts des enseignants ainsi que sur la nature de leur travail et la façon dont ils maîtrisent la dispense de l'enseignement. Un nombre croissant de pays introduisent des programmes de rémunération au mérite pour leurs enseignants et surveillent de près les indicateurs de résultats. En outre, la privatisation tend à rendre plus flexibles les contrats des enseignants et à faire appel à du personnel enseignant sans qualifications, dont les rémunérations moindres et les contrats plus précaires permettent de réaliser d'importants gains, ce qui ne manque pas d'avoir des incidences sur les possibilités d'emploi et les conditions de travail des enseignants qualifiés.

La privatisation de l'enseignement consiste à transformer le rôle de l'Etat qui, de fournisseur direct de services éducatifs, devient le donneur d'ordre, le contrôleur et l'évaluateur de services fournis par toute une série de prestataires privés.

Conclusion

La privatisation entraîne non seulement des changements dans la façon dont l'éducation est assurée, mais elle introduit un nouveau discours dans la politique éducative et donne de nouveaux rôles, de nouvelles places et de nouvelles

identités aux enseignants, aux étudiants et aux parents. La privatisation de l'enseignement bouleverse de nombreux paramètres: la façon dont l'éducation est organisée, gérée et dispensée; la façon dont le programme est arrêté et enseigné, la façon dont les résultats des étudiants sont évalués et la façon dont les étudiants, les enseignants, les écoles et les collectivités sont jugés; la façon dont les enseignants sont préparés, la nature de la formation professionnelle et l'accès à cette formation; les modalités des contrats des enseignants et leur rémunération; la nature des activités quotidiennes des enseignants et la façon dont ils mènent leur vie professionnelle. La privatisation remet aussi en cause la capacité des syndicats de l'éducation à entamer des négociations collectives au nom de leurs membres et, de façon plus générale, leur capacité à participer à la politique éducative. Mais, plus important encore, elle remet en cause l'ensemble du système éducatif qui, naguère service public au service de la collectivité par le biais du système démocratique, devient désormais un bien privé au service de consommateurs par le jeu du marché.

Acquisitions d'entreprises financées par l'endettement, restructurations et négociations collectives

Ron Blum

Directeur, secteur automobile,
Fédération syndicale internationale des organisations
de travailleurs de la métallurgie (FIOM)

Peter Rossman

Directeur de la communication,
Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture,
de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes (UITA)

Négociations collectives et restructurations financées par l'endettement: le contexte

Jusqu'à présent, les travailleurs et les syndicats ont été confrontés à deux cycles importants de rachats d'entreprises financés par l'endettement (LBO). Le premier, essentiellement limité à l'Amérique du Nord, a connu son apogée et son effondrement dans la seconde moitié des années quatre-vingt. Le deuxième boom des LBO s'est étendu au monde entier, et a culminé à la fin de l'année 2007, au moment où les premiers signes de la crise financière mondiale ont gelé l'accès facile au crédit qui était la pierre angulaire des montages financiers cachés derrière cette expansion. Entre ces deux cycles, les sociétés à l'origine de ces rachats par effet de levier ont essayé de se refaire une image, adoptant dans ce dessein le nom plus anodin de «sociétés de capital privé». Toutefois, le modèle d'entreprise est resté identique quant à la forme, la fonction et le comportement de ces sociétés: le recours à un effet de levier élevé, des stratégies de restructuration sévères, et des périodes d'investissement à court terme pour obtenir des taux de rendement très élevés.

On estime que le volume total des LBO a atteint la somme colossale de 738 milliards de dollars des Etats-Unis pour l'année 2006, soit plus d'un cinquième des activités mondiales de fusions et acquisitions¹. Il était prévu que ce montant soit dépassé en 2007, mais l'effondrement du crédit a mis fin aux rachats gigantesques qui représentaient une part toujours croissante des activités générales d'acquisitions². Les banques d'investissement sont beaucoup moins en mesure – au moins temporairement – de s'engager dans des stratégies financières reposant sur des emprunts à haut risque étant donné que leurs bilans sont grevés par la résorption des instruments dérivés des opérations de LBO antérieures. Même si la crise financière mondiale actuelle a imposé une réduction drastique de la taille et du nombre de LBO, il y en a toujours qui touchent les travailleurs de tous les secteurs et de toutes les régions du monde.

Des millions de travailleurs sont actuellement employés par des entreprises qui ont subi un ou plusieurs rachats par effet de levier. Comme l'indiquait un précédent article: «Si ces fonds privés étaient reconnus comme des sociétés transnationales (STN), étant donné le vaste contrôle qu'ils exercent partout dans le monde sur des sociétés de transformation et de services, et qu'ils figuraient dans la liste des 100 premières STN non financières du monde, elles délogeraient sans difficulté les dix premières sociétés. General Electric figure en première position dans la liste de la CNUCED alors que cette entreprise détient moins d'actifs étrangers et emploie moins de travailleurs dans le monde que Blackstone, Carlyle Group ou encore

1. Thomson Financial, cité dans le *Wall Street Journal Online*, http://online.wsj.com/public/resources/documents/info-YE_PEQUITY06.html.

2. «Behind the Buyout Bust», article du *Business Week* du 27 septembre 2007.

Texas Pacific Group»³. Par exemple, en 2006 les entreprises détenues par Blackstone employaient plus de 400 000 travailleurs. A la suite du rachat des hôtels Hilton en 2007, et d'autres grandes acquisitions, on estime que les sociétés actuellement détenues par Blackstone emploient 650 000 travailleurs. Les entreprises du portefeuille de KKR emploient 800 000 travailleurs, ce qui place ce fonds d'investissement au deuxième rang derrière WalMart pour le nombre d'employés. La deuxième vague mondiale de LBO a eu pour conséquence de faire des fonds d'investissement privés les plus grands employeurs transnationaux.

La plupart des employés des entreprises détenues par les fonds d'investissement privés sont encore confrontés aux défis des restructurations, dues à l'endettement élevé associé aux acquisitions financées par emprunt. En outre, la crise financière a exacerbé les pressions sur ces entreprises «devenues privées» par LBO. Les opérations de LBO secondaires – la vente d'une société d'un fonds d'investissement à un autre – sont devenues problématiques étant donné que les sociétés de capital privées ne sont plus alimentées en crédit à bon marché, et que la volatilité actuelle des marchés boursiers entrave une «sortie» rapide de l'investissement en la réintroduisant en bourse au moyen d'une offre publique⁴. Le résultat le plus probable sera une plus grande propension encore à réduire les coûts par des licenciements collectifs, des fermetures, des externalisations et de nouvelles réductions sur l'investissement productif. La capacité de négociation collective, déjà érodée par la vague d'acquisitions de ces dernières années, sera confrontée à des pressions accrues. Et de plus en plus de fonds de pension d'entreprise vont se trouver confrontés à des déficits, des plafonnements ou des fermetures⁵. Il est donc urgent pour les syndicats de répondre de façon systématique et efficace aux défis spécifiques posés aux stratégies traditionnelles de négociation collective par la multiplication des restructurations – et la crise actuelle – à la suite des acquisitions financées par l'endettement. Il existe déjà une littérature de plus en plus fournie qui replace les fonds d'investissement privés dans le contexte de la «financiarisation»⁶. Une des conséquences de cette transformation a

3. Peter Rossman et Gerard Greenfield: «La 'financiarisation': nouvelles perspectives de bénéfices, nouveaux enjeux pour les syndicats», *Education ouvrière, Les dossiers sectoriels de la mondialisation*, 2006/1, p. 67.

4. «Buyout Firms' Exit Options Narrow as New Year Begins», *Wall Street Journal Online*, 8 janvier 2008, <http://blogs.wsj.com/deals/2008/01/08/buyout-firms-exit-options-narrow-as-new-year-begins/>.

5. «The Harsh World of Leveraged Buyouts Has Suddenly Gotten Harsher», 2 août 2007, The IUF's Private Equity Buyout Watch, <http://www.iufdocuments.org/buyoutwatch/2007/08/>.

6. «La financiarisation transforme le fonctionnement de l'économie tant au niveau macroéconomique qu'au niveau microéconomique. Ses principales conséquences sont: 1) d'augmenter l'importance du secteur financier par rapport à l'économie réelle; 2) de transférer les revenus de l'économie réelle vers le secteur financier; et 3) de contribuer à accroître les inégalités et la stagnation des salaires», définition tirée de Thomas I. Palley: *Financialization*:

été l'apparition d'«employeurs invisibles» – les propriétaires financiers des entreprises dont le nombre d'employés est important et qui se situent en dehors des cadres juridiques nationaux ou internationaux définissant les responsabilités des employeurs, et notamment les responsabilités en matière de relations du travail – dans le rapport de force au sein des entreprises⁷.

Cette approche souligne la nature éminemment politique de cette industrie de rachat par effet de levier, sa dépendance vis-à-vis des changements institutionnels sur les marchés financiers nationaux et mondiaux, et la nécessité pour le mouvement syndical d'y apporter une réponse politique. Toutefois, l'objectif de cet article est d'attirer l'attention sur les changements essentiels introduits par le régime des fonds d'investissements privés dans les restructurations d'entreprises, et de présenter en premier lieu les informations que les syndicats doivent avoir sur les particularités des restructurations dans le cadre de ce régime, afin de pouvoir y répondre au moyen de la négociation collective.

Les défis posés par les restructurations suite à des LBO

Les acquisitions d'entreprises par endettement sont apparues en tant que modèle d'entreprise spécifique dans tous les secteurs et dans tous les pays. Ce modèle s'applique en cas de fusions, d'acquisitions et de revente de secteurs de l'entreprise, dans le cadre de la restructuration d'une entreprise; pour les actifs de qualité douteuse, les déclarations de faillite et la consolidation des opérations associées à une rationalisation des industries d'une société; et dans les situations où des entreprises familiales ou détenues par des personnes privées sont confrontées à des problèmes de succession.

La taille et l'importance des entreprises détenues par un petit nombre d'actionnaires varient énormément: cela va des plus grandes sociétés transnationales contrôlées par des trusts à de petits établissements locaux, en passant par des filiales ou des divisions. Le fait qu'une société soit détenue par un petit nombre d'actionnaires, par opposition aux entreprises par actions cotées en bourse ou d'autres formes de société, a d'importantes conséquences au niveau juridique et réglementaire pour les travailleurs, pour l'économie et pour la société dans son ensemble. Le modèle de LBO utilisé par les fonds d'investissement privés introduit dans les mesures de restructuration un mélange explosif de financement par l'endettement avec effet de levier et de volonté de revente à court terme de l'entreprise pour engranger des bénéfices

What It Is and Why It Matters, The Levy Economics Institute and Economics for Democratic and Open Societies Washington, DC, décembre 2007, disponible à l'adresse: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1077923.

7. Guide des achats par les fonds d'investissement à l'intention des travailleurs, disponible à <http://www.iufdocuments.org/www/documents/privateequity-fr.pdf>.

considérables. Des taux de rendement de 25 pour cent ou plus sont monnaie courante avec la récupération du capital, et les délais prévus pour la sortie de l'investissement se mesurent en mois ou quelques années au plus.

Si les syndicats ne négocient pas des mesures de protection adaptées au moyen de la négociation collective, les rendements excessifs de ce type de modèle de LBO peuvent se faire au détriment de la qualité de l'emploi, de la sécurité des programmes de pension, de la formation et de l'augmentation des compétences des travailleurs, de l'amélioration des conditions de travail et des investissements nécessaires à la production et au développement des produits. Il est essentiel de négocier collectivement avec les employeurs afin de garantir que toutes les mesures de restructuration soient socialement acceptables, que l'entreprise soit une société anonyme ou une société privée, qu'elle soit grande ou petite, et située dans le secteur manufacturier ou dans les services.

Exemples de stratégies de gestion

Il est essentiel de comprendre l'impact de cette stratégie d'endettement élevé et de sortie rapide dans le contexte global de la restructuration, pour se rendre compte à quel point un LBO peut accroître la dureté habituelle d'une restructuration. Une fois cet élément compris, les syndicats pourront plus clairement définir la meilleure approche vis-à-vis de la négociation collective pour servir au mieux les intérêts des travailleurs et protéger ces derniers face à ce type d'acquisition.

On peut généralement diviser les stratégies de gestion ayant un impact sur les travailleurs en cas de LBO en trois catégories, chacune d'elles étant appliquée à des degrés divers et au moyen de combinaisons différentes, mais les trois coexistent toujours. La première catégorie de mesures vise à réduire les coûts de façon générale pour augmenter les profits, ce qui a un impact direct sur les travailleurs de l'entreprise et de toute sa chaîne d'approvisionnement. Plus le taux de rendement attendu est élevé, et le délai prévu avant la sortie est bref, plus les pressions sont intenses. La deuxième catégorie a pour cible la gestion des actifs et des liquidités, incluant notamment un système d'inventaire associé à des méthodes de production à flux tendus. Ces méthodes, destinées à obtenir le maximum de liquidités par rapport à l'utilisation des actifs, pèsent de plus en plus sur les travailleurs à mesure de l'augmentation du fardeau de la dette, et que se rapproche le moment prévu pour la sortie. La dernière catégorie de stratégies a trait au financement par l'endettement lui-même, en tant que moyen d'extraire les capitaux accumulés par l'entreprise. Plus le poids de la dette augmente, plus l'effet de levier s'intensifie, et plus la récupération du capital est élevée, plus l'impact de cette troisième catégorie de mesures est important.

Dans le cadre plus large des restructurations, les deux premières catégories de stratégies sont bien sûr très courantes dans l'ensemble de l'activité

économique, et ne se limitent pas aux acquisitions d'entreprises par endettement. La troisième catégorie, par contre, est plus spécifique aux LBO, même si la crise financière de plus en plus prégnante a clairement montré que le recours à l'endettement et à l'effet de levier pour augmenter le rendement du capital, avec les risques inhérents à ce procédé, a été utilisé bien au-delà des LBO. Lorsque la direction tente d'appliquer simultanément les trois types de stratégies à la suite d'un LBO, plus le rendement attendu est élevé, plus le poids de la dette est lourd, plus l'effet de levier est important, et plus la période fixée avant la sortie de l'investissement est brève, plus les effets potentiels sur les travailleurs seront sévères.

Examen détaillé des stratégies et des objectifs des LBO

La nature et les conséquences des stratégies de gestion sont plus faciles à comprendre lorsqu'on les met en relation avec les objectifs de ces dernières. C'est ce que nous avons fait pour chacune des catégories décrites ci-dessous. Les figures 1 et 2, qui correspondent respectivement aux deux premières catégories de stratégies, montrent les objectifs permettant d'atteindre le taux de rendement fixé. Une mesure habituelle et simplifiée de la rentabilité du capital consiste à diviser les bénéfices après impôts par les fonds propres (ces derniers sont égaux à la totalité des actifs moins la totalité du passif).

Les chiffres simplifiés présentés ici sont tirés de formules financières plus complexes permettant de calculer le rendement de l'investissement, notamment en ce qui concerne le rôle central du temps et du coût du capital. Ces derniers éléments se reflètent normalement dans l'analyse des investissements, l'actualisation des flux de trésorerie, le taux de rentabilité interne, et les rendements seuils. Cependant, les faibles taux d'intérêts réels généralement en vigueur depuis l'éclatement de la bulle des actifs liés aux valeurs

Tableau 1.

Sociétés de capital privé	Effet levier
Madison Dearborn Partners	11,8
Providence Equity Partners	11,0
Blackstone Group	10,6
Thomas H. Lee Partners	10,3
Carlyle Group	9,6
Goldman Sachs Group	9,5
Apollo Management	9,1
TPG	8,2
Bain Capital	7,8
Kohlberg Kravis Roberts	7,5

Source: «Madison Dearborn Beats Blackstone, Goldman Sachs as Deals Stall», Jason Kelly, Bloomberg, 1^{er} octobre 2007.

technologiques ont abaissé le coût du capital utilisé pour financer les acquisitions par effet de levier. Concernant la durée et la vision à court terme inscrite dans le modèle de LBO, plus le capital investi peut être récupéré rapidement et les bénéfices afférents publiés, plus le rendement annuel empoché au cours du processus est grand.

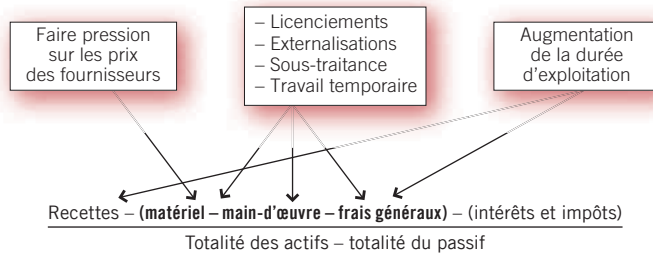
Quant à la troisième catégorie de stratégies, qui porte sur le rôle et l'impact du financement et des liquidités obtenues grâce à ces LBO, nous utilisons une autre mesure financière, illustrée dans la troisième figure: l'effet de levier. Cette mesure compare la dette totale de l'emprunteur avec toutes les sources de liquidités, qui sont en principe calculées à partir du résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA). Parmi les principaux acteurs de l'effet de levier de l'industrie des fonds d'investissement privés, la mesure de l'effet de levier avant le début de la crise du crédit montre le degré d'endettement consécutif aux acquisitions ordinaires des fonds privés⁸.

Les stratégies de réduction des coûts

Par le biais du processus de négociation collective, les gains de productivité obtenus grâce à l'amélioration des technologies et des méthodes de travail peuvent être répartis équitablement avec les travailleurs. Il en résulte une amélioration du niveau de vie à la fois pour certains groupes et pour l'ensemble des travailleurs. Il s'agit là d'une recherche de profit bien différente de ces méthodes agressives de réduction des coûts à la recherche de taux de rendement exorbitants au moyen de licenciements, d'externalisation, de sous-traitance des emplois et de la substitution des emplois permanents par des emplois temporaires. Cela ne signifie pas pour autant que ces mesures soient l'apanage des LBO. La «financiarisation» s'est traduite par une tendance générale des employeurs à rechercher l'augmentation des dividendes et des mouvements à court terme sur le prix des actions au détriment des investissements productifs à long terme. «Réduire la taille de l'entreprise et distribuer des dividendes» (*downsize and distribute*) est devenu la règle d'un nombre croissant d'entreprises dans le monde, qu'elles soient des sociétés anonymes ou détenues par des investisseurs privés, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité. L'important est de souligner que, plus on recherche un rendement élevé et plus la durée de l'investissement dans un rachat par effet de levier est brève, plus la direction aura tendance à mettre en place des mesures de réduction des coûts agressives, à éviter d'investir dans les nouvelles technologies et les approches permettant des gains de

8. Montant moyen de l'emprunt souscrit pour une acquisition par rapport à l'EBITDA désiré. Porte sur les acquisitions annoncées aux Etats-Unis de plus de 100 millions de dollars du 1^{er} janvier 2005 au 12 septembre 2007, pour lesquelles les accords de fusions étaient disponibles.

Figure 1. Restructurations et stratégies de gestion: catégorie n° 1



productivité – sauf s'ils se font au détriment des travailleurs –, et à s'abstenir du partage de ces gains avec les travailleurs.

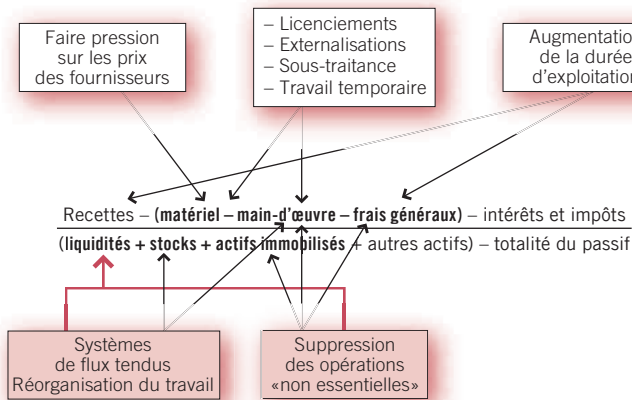
La figure ci-dessus, qui représente les bénéfices après impôts divisés par les capitaux propres, montre à quel point les mesures agressives de réduction des coûts augmentent le rendement de l'investissement. Par exemple, les pressions sur les fournisseurs existants réduisent les coûts du matériel, alors que les licenciements, les externalisations, la sous-traitance et le remplacement par des emplois temporaires constituent des possibilités de faire baisser les coûts des produits vendus ou des services rendus et donc d'augmenter les profits.

Gestion des actifs et stratégies en matière de liquidités

Outre ces mesures sont appliquées des méthodes visant à augmenter et à accélérer le niveau de liquidités pour une certaine quantité d'actifs. Ces méthodes, qui visent à réduire le fonds de roulement et à en accélérer la rotation – avec des systèmes de stocks en flux tendus –, ont été adoptées au fil des ans par les entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs. Tout comme les mesures de réduction des coûts décrites ci-dessus, elles ne sont pas spécifiques aux LBO. Toutefois, étant donné les impératifs financiers qui les sous-tendent, ces rachats par effet de levier peuvent d'autant plus aboutir à une intensification de ces méthodes que le rendement attendu et l'effet de levier sont élevés, et que la sortie est prévue à brève échéance.

Outre la rotation plus rapide et plus fréquente du stock et du fonds de roulement qui génère plus de liquidités pour une quantité donnée d'actifs, les actifs immobilisés, comme les immeubles, les usines, les équipements, les entrepôts, les bureaux, les boutiques, etc., sont vulnérables si l'objectif de la direction est de consolider les opérations existantes et de procéder à des fermetures ou à la réduction des postes de travail. Ce processus de restructuration peut prendre l'apparence d'une suppression des opérations non essentielles ou d'une consolidation des capacités de production existantes, et entraîner des fermetures.

Figure 2. Restructurations et stratégies de gestion: catégorie n° 2



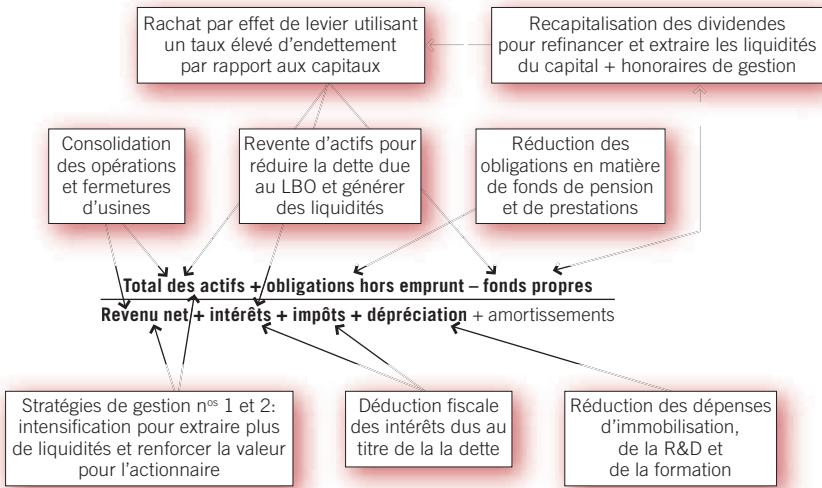
Effet de levier, endettement et liquidités

La troisième catégorie de stratégies de gestion est au cœur du modèle des LBO. Au centre de la figure illustrant ce phénomène, on retrouve l'effet de levier, qui est un exemple du type d'accords financiers contenus dans les prêts prioritaires utilisés pour financer les LBO ou d'autres transactions financées par l'emprunt. Ces accords financiers contiennent les obligations financières que l'emprunteur doit respecter durant le prêt. L'effet de levier compare le passif total de l'emprunteur quelle qu'en soit la source aux liquidités décrites approximativement par EBITDA (résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements). Dans la figure, une autre façon de déclarer le passif total quelle qu'en soit la source est de faire la somme de la valeur des actifs et du financement nécessaire des pensions et autres obligations, et de soustraire ensuite les capitaux propres.

Le plan stratégique sous-tendant un LBO afin de gonfler le taux de rendement commencera d'habitude par un taux d'endettement très élevé par rapport au capital afin d'acquérir les actifs, et intégrera ensuite un mélange de méthodes visant à extraire le capital investi au départ plus les bénéfices. Ces mesures peuvent aller de la vente rapide d'actifs pour réduire immédiatement la dette occasionnée par l'acquisition aux attaques sur les fonds de pension et les prestations. Ces plans intensifient souvent les mesures de réduction des coûts et les pressions pour consolider les opérations, la réduction des investissements nécessaires au maintien et à la croissance de l'entreprise tout en maximisant les déductions fiscales des intérêts remboursés au titre de la dette.

L'extraction plus ou moins rapide du capital investi à l'origine, du capital accumulé et des bénéfices se fait habituellement grâce à un mélange d'honoraires, de dividendes et de la vente de sortie, comme l'illustre la figure 4. Le paiement d'honoraires de gestion élevés par l'entreprise faisant partie

Figure 3. Restructurations et stratégies de gestion: catégorie n° 3

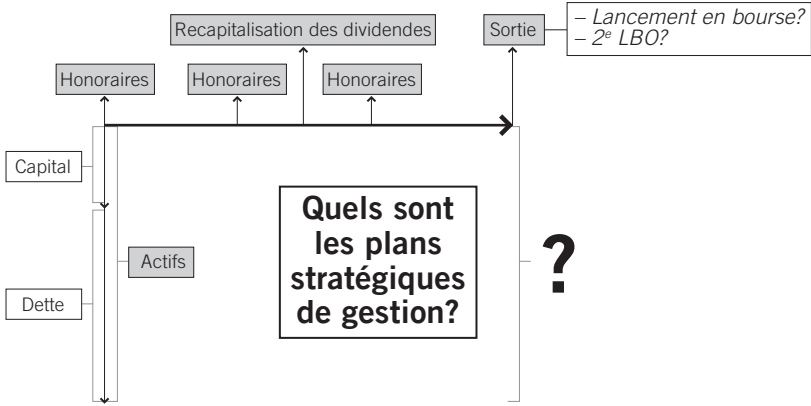


du portefeuille aux propriétaires du fonds d'investissement privé est une méthode importante⁹. Une autre consiste à payer des dividendes très élevés financés par un endettement supplémentaire qui peut maintenir le taux d'endettement très élevé jusqu'à la sortie de l'investissement, ce qui est généralement appelé «recapitalisation des dividendes». Enfin, dernière étape de ce modèle, la vente de l'entreprise peut se faire soit par le biais d'une offre publique partielle d'actions, ou d'un deuxième, voire d'un troisième LBO.

Il est important de garder à l'esprit que ces techniques, sous des formes variables et à des degrés divers, sont également utilisées dans d'autres situations que les LBO. Le processus de LBO toutefois concentre et condense ces méthodes, et a sur les travailleurs un impact direct et viscéral. Lorsque les LBO sont réduits à de simples chiffres sur l'activité des fusions et acquisitions dans le monde, leurs caractéristiques spécifiques sont passées sous silence. La différence fondamentale entre un LBO et une acquisition ou fusion traditionnelle tient précisément au fait que c'est l'entreprise achetée qui paie le coût de son acquisition au moyen de l'endettement et des honoraires. En outre, le fait que le fonds d'investissement privé doit atteindre le taux de rendement minimal fixé par les investisseurs avant de pouvoir récupérer les «intérêts reportés», qui (en dehors des honoraires) représentent le bénéfice du cycle acquisition/revente, signifie que l'investisseur du fonds privé est nécessairement très agressif dans sa recherche de profit. Ces deux facteurs,

9. Andrew Metrick et Ayako Yasuda, *The Economics of Private Equity Funds*, University of Pennsylvania, The Wharton School, Department of Finance, 9 septembre 2007, disponible à <http://intl.fp.sandpiper.net/reuters/editorial/images/20070913/whartoncarriedinterest.pdf>.

Figure 4.



qui sont au cœur du processus de LBO, posent des défis distincts aux syndicats engagés dans la négociation collective avec une entreprise détenue par un fonds d'investissement privé.

Comme le montrent les représentations visuelles des stratégies de restructuration, il est essentiel pour les syndicats confrontés à un éventuel LBO d'obtenir le plus d'informations concrètes sur les plans stratégiques proposés aux acheteurs potentiels. C'est évidemment toujours nécessaire quelle que soit la procédure de vente, d'acquisition ou de prise de contrôle mais, étant donné la nature même du LBO, il est impératif d'obtenir des informations claires et complètes sur l'effet de levier, la structure du financement, la durée et les investissements que les propriétaires s'engagent à faire dans l'entreprise pour défendre la sécurité de l'emploi, les conditions de travail et les retraites au moyen de la négociation collective.

Négociation collective et accès à l'information

Le poids de la dette pesant sur une entreprise détenue par un fonds privé transforme fondamentalement les stratégies de gestion des liquidités et des actifs, ce qui à son tour transforme radicalement l'environnement dans lequel se déroule la négociation collective, comme le montre la figure 3 de notre exposé. Il en découle que, en plus des informations dont les syndicats ont normalement besoin pour négocier avec les employeurs, la négociation collective avec une entreprise rachetée par un fonds privé avec effet de levier exige la divulgation complète des mécanismes cachés de financement de la dette. Il est crucial que les représentants des syndicats puissent accéder à ces informations.

Les informations auxquelles ont accès les représentants des syndicats pour la négociation collective varient beaucoup d'un pays à l'autre, et d'une

entreprise à l'autre, en fonction du cadre juridique et réglementaire et de la puissance du syndicat. Lorsqu'il existe des obligations de divulgation des activités des entreprises cotées en bourse, les prescriptions minimales en matière de divulgation sont fixées par la réglementation. Les syndicats auront également accès à des degrés divers aux informations lorsque la législation exige une représentation des employés au conseil d'administration, ou, pour l'Union européenne, par le biais des comités d'entreprise européens. Toutefois, ces prescriptions légales minimales sont rarement suffisantes pour permettre aux syndicats d'accéder à toutes les informations nécessaires dont ils ont besoin. Leur objectif devrait être d'avoir complètement accès aux comptes de l'entreprise afin d'obtenir des informations exactes et vérifiables sur les sujets suivants:

- le montant total de la dette souscrite lors du LBO;
- le type de dette et son échéance – dette prioritaire ou non? (c'est-à-dire qui est prioritaire sur les actifs de l'entreprise); est-elle garantie ou non?
- les taux (fixes ou variables) et l'échéancier;
- la nature des accords (par exemple, les restrictions quant à la souscription d'un endettement supplémentaire);
- l'identité des prêteurs ou des détenteurs des titres de créance si ces derniers ne sont pas publiquement échangeables;
- les honoraires payés pour l'opération de rachat, étant donné que l'entreprise achetée assume normalement ces coûts.

Puisque, comme nous l'avons souligné, chaque rachat comporte un objectif financier à atteindre, assorti d'un délai, les syndicats ont besoin d'informations détaillées sur les caractéristiques du plan d'entreprise, et notamment:

- la stratégie de sortie (lancement en bourse (IPO) ou vente à un autre investisseur financier);
- les plans de fermeture/revente: comment seront utilisées les liquidités ainsi obtenues?;
- les prévisions de changement en matière de type d'emplois et leur impact sur les unités/structures de négociation collective (par exemple regroupement (co-packing), sous-traitance);
- l'utilisation des réserves financières/actifs financiers de l'entreprise;
- l'utilisation des immobilisations incorporelles («propriété intellectuelle», brevets, marques de fabrique, droits d'auteurs);
- les ressources et les engagements à maintenir les fonds de pension/retraite et les autres prestations.

L'objectif de la négociation collective, en prenant connaissance de la stratégie d'entreprise et de la stratégie financière des propriétaires de la société de capital privé, est d'obtenir suffisamment d'informations pour repérer:

- la disponibilité et l'origine des fonds destinés à l'investissement dans les usines et les équipements, pour la recherche et la formation;
- la marge de négociation au niveau de l'emploi et des engagements en matière d'investissement.

Conclusions: élargir la réponse au niveau de la négociation

En raison des mécanismes financiers qui sont au cœur de leur modèle d'entreprise, les rachats par effet de levier accroissent de façon significative les pressions imposées aux travailleurs et aux syndicats, bien au-delà des menaces permanentes de restructuration qui sont devenues la norme dans l'économie mondiale financiarisée d'aujourd'hui.

L'expérience des syndicats en matière de rachat par effet de levier varie beaucoup d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre. Même lorsque le modèle d'entreprise des LBO est établi depuis longtemps, il existe des disparités énormes au niveau de la capacité des syndicats à répondre aux défis particuliers de la négociation collective dans le cadre d'une société de capital privé. Là où les syndicats étaient bien organisés, normalement au niveau national, sectoriel et dans l'entreprise, ils ont pu obtenir quelques succès pour défendre l'emploi et les conditions de travail, préserver les retraites, garantir l'investissement, en bloquant certaines tentatives de LBO et même en ayant une influence substantielle sur les conditions d'un LBO potentiel.

Il convient de s'inspirer de ces succès – peu nombreux au regard des concessions souvent massives et des défaites imposées par les acheteurs (sociétés de capital privé) – et de les amplifier. A l'heure où les rachats à coup de milliards ne font plus la une des journaux, les LBO de petites et moyennes entreprises se poursuivent, et leur portée géographique s'étend. Malgré la crise mondiale du crédit, les plus grandes sociétés de capital privé ont obtenu des montants records de liquidités en 2008, et disposent actuellement de plus de mille milliards de dollars des Etats-Unis de fonds non investis¹⁰. Un nombre croissant de travailleurs dans le monde sont dans une entreprise détenue par un fonds d'investissement privé, parfois sans le savoir. Comme nous l'avons dit d'emblée, l'industrie des LBO est cyclique. En l'absence d'une nouvelle régulation substantielle des marchés des capitaux, le financement par effet de levier pour racheter et gérer des sociétés afin d'obtenir des bénéfices rapides

10. Private Equity International «PEI 50 2008», voir résumé à: http://www.iufdocuments.org/buyoutwatch/2007/09/new_wharton_study_shows_the_me_1.html#more.

continuera d'exister en tant que modèle d'entreprise, les grosses acquisitions reviendront, et les syndicats auront de plus en plus souvent du fil à retordre face aux défis d'une négociation collective particulière.

Nous avons tenté de faire la lumière sur certaines des questions, en attirant l'attention sur les spécificités des restructurations imposées à la suite d'un LBO, et des informations dont les syndicats doivent disposer pour pouvoir répondre efficacement par la négociation collective à ces défis spécifiques. L'accès à l'information n'est évidemment pas suffisant en soi. Les syndicats doivent acquérir les outils nécessaires pour analyser les informations une fois qu'ils y ont accès, et transformer cette analyse en action sur le lieu de travail et à la table des négociations. Il est absolument nécessaire de développer un corpus d'informations, d'analyses et d'expériences partagées et accessibles, afin de renforcer les capacités des syndicats à répondre aux LBO, maintenant et à l'avenir.

Négociation collective et stratégies du capital mondial au Brésil

Ana Georgina da Silva Dias

Département intersyndical de statistiques
et d'études socio-économiques (DIEESE)
São Paulo, Brésil

La négociation collective au Brésil

Sur toute la planète, les rapides changements survenus dans le monde du travail et la différenciation croissante des modalités de recrutement de la main-d'œuvre ont constitué l'un des plus grands sujets d'inquiétude des mouvements syndicaux nationaux. Le processus actuel de déréglementation des relations de travail a eu pour conséquence directe de transformer partout les structures de production.

Au Brésil, les graves problèmes liés à l'emploi, en termes tant quantitatifs que qualitatifs, sont des caractéristiques fondamentales du marché du travail du pays. Ces problèmes n'occupent pourtant pas une place importante dans les priorités gouvernementales de ces dernières années. Le mouvement syndical brésilien n'a obtenu que de légères avancées sur des questions relatives à l'organisation de la production. Il n'existe aucune norme réglementaire qui garantisse la négociation de ces questions dans le cadre de conventions collectives.

Dans les années 1990 et au début des années 2000, le Brésil a adopté une politique économique qui favorise encore plus la précarité et l'hétérogénéité du marché du travail et qui ne parvient pas à garantir les conditions d'une vie décente pour les travailleurs. De plus, l'exclusion d'une partie importante de la population du marché du travail constitue une circonstance encore aggravante.

La combinaison de ces politiques et des problèmes préexistants, notamment un chômage très élevé et des relations de travail «flexibles» et fragiles, a entraîné une transformation des conditions de vie des travailleurs brésiliens et des capacités des organisations de travailleurs.

Dans les années 1980, grâce à la redémocratisation du pays, on a assisté à une montée en puissance parallèle d'une forme de syndicalisme ayant pour orientation stratégique le renforcement de son organisation interne et la consolidation des processus décisionnels, d'une part, et la réglementation de certaines questions importantes pour les travailleurs, d'autre part.

L'une des caractéristiques particulières de la négociation collective au Brésil au cours de la période qui a suivi la fin de la dictature réside dans la stagnation des salaires des travailleurs et de leur pouvoir d'achat. Cela est dû à la fois à la persistance de taux d'inflation très élevés jusqu'au milieu des années 1990 et à l'insuffisance des politiques publiques de protection du pouvoir d'achat. C'est dans ce contexte que les syndicats ont poursuivi avec force la négociation collective visant à garantir le niveau réel des salaires versés. Il importe néanmoins de souligner que les négociations ne se limitent pas à ce seul thème. Les syndicats ont également cherché à accroître le niveau de démocratie dans les relations de travail, un objectif qui est encore loin d'être atteint au Brésil.

Un bon exemple du caractère autoritaire des relations de travail réside dans le fait que ni les lois existantes ni les conventions collectives

ne prévoient la protection de deux droits fondamentaux des travailleurs: le droit de s'organiser sur le lieu de travail et le droit d'avoir accès aux informations de l'employeur. La liberté syndicale et la liberté de négociation collective sont considérées par l'Organisation internationale du Travail (OIT) comme constituant des droits fondamentaux pour la main-d'œuvre et comme étant essentiels pour l'exercice de la démocratie. La convention de l'OIT n° 87 (qui traite de la liberté syndicale) n'a toujours pas été ratifiée par le Brésil. La législation du travail brésilienne est elle aussi insuffisante, même si la libre négociation entre le capital et le travail est reconnue par la Constitution du pays.

Pour le moment, en dépit des avancées apportées par la Constitution de 1988, la législation est encore en contradiction avec certains des principes fondamentaux des conventions n°s 87 et 98. Ainsi, par exemple, le gouvernement continue d'intervenir de manière très importante dans l'organisation des syndicats, cette ingérence lui servant à limiter les possibilités et les moments auxquels des travailleurs peuvent devenir membres d'un syndicat. Qui plus est, le gouvernement continue de faire obstacle de manière musclée au droit de faire grève.

La Centrale unique des travailleurs du Brésil (plus connue sous son acronyme portugais de CUT) s'est organisée dans le cadre de ces restrictions légales, consolidant dans l'action son rôle de principale entité de représentation des travailleurs. Mais, s'il y avait eu une institutionnalisation en bonne et due forme de ces organisations, cela aurait abouti à une meilleure participation auprès de différents conseils et instances publiques. Sans ces changements nécessaires, la CUT continuera de reposer sur des syndicats officiels et sur le régime de la confédération et elle ne sera pas en mesure de tirer parti de tous les pouvoirs et compétences attribués à un syndicat en vertu du droit brésilien – notamment le droit de mettre en place et de signer des conventions collectives¹.

En dépit de l'augmentation spectaculaire du nombre d'adhérents aux syndicats brésiliens et du fort dynamisme de l'activité d'organisation qu'elle a engendré au cours de la dernière décennie, cette croissance a eu pour effet de ralentir les progrès réalisés dans le développement des prestations offertes. Elle a par ailleurs entraîné un certain morcellement des diverses organisations de travailleurs, affaiblissant ainsi le pouvoir de représentation des travailleurs qu'elles avaient auparavant.

Le succès de la négociation collective au Brésil demeure profondément enraciné dans la mobilisation et le pouvoir des entités qui négocient effectivement. L'absence de norme réglementaire entraîne une grave dépendance à l'égard des forces qui font le lien entre les sociétés et les syndicats, ce qui est habituellement défavorable aux syndicats. Les groupes et les syndicats

1. La CUT a en fait été reconnue en mars 2008.

qui ont un plus grand «pouvoir de mobilisation» ont tendance à obtenir de meilleurs résultats dans leurs négociations; leurs succès servant ensuite de points de référence aux autres groupes ayant un pouvoir moindre.

D'une manière générale, les syndicats brésiliens n'ont jusqu'ici pas été en mesure de passer d'une position essentiellement défensive en matière de salaires (et de pouvoir d'achat) à une position offensive qui permettrait d'accroître réellement la part des travailleurs dans le bien social.

Ces problèmes, entre autres, ont donné lieu à un débat public intense. Ils ont été dernièrement à l'origine de certaines tentatives de négociation tripartite autour du thème de la négociation collective dans le cadre du National Labor Forum (NLF)².

Le contexte des innovations dans les stratégies des entreprises au Brésil

Au cours des années 1990, le gouvernement brésilien a adopté une série de mesures visant à stimuler la compétitivité entre les sociétés et à déréglementer le marché, notamment par la privatisation, la révision de la législation anti-trust et de la protection du consommateur, la libéralisation commerciale et de nouvelles règles relatives aux investissements étrangers directs.

Dès le début des années 1990, on a assisté à une accélération du processus de rationalisation de la production, qui a généré une nouvelle dynamique pour les relations de travail. Ces changements se sont produits dans le cadre d'une intensification de l'internationalisation des capitaux, qui a mis en place un régime d'accumulation opérant sur une nouvelle base, donné naissance à de nouvelles structures économiques, intégré les marchés financiers et favorisé une homogénéisation de la production et de la consommation.

Ce processus est survenu au Brésil au beau milieu d'une grave crise économique à l'origine de taux d'inflation élevés et d'une stagnation de la production. Les sociétés brésiliennes traversaient une phase de «panne de compétitivité», une période d'adaptation aux nouvelles normes de production. D'où un changement du paysage économique en termes de coûts, de qualité et de développement de produit, suivant de nouveaux paramètres imposés par de nouveaux niveaux significatifs d'importation résultant de l'ouverture du marché intérieur. De ce fait, les niveaux généraux de l'emploi, de la qualité de l'emploi, des conditions de travail et les niveaux d'organisation syndicale ont tous été directement affectés par ces changements.

2. Le National Labor Forum (NLF) a été créé le 29 juillet 2003. Six cents représentants des travailleurs, de l'administration et des employeurs y participent. L'absence d'accord sur les procédures juridiques au sein du Congrès national ne facilite pas la mise en place d'une réforme syndicale.

A mesure que ces politiques néolibérales progressaient, la flexibilisation des contrats de travail, le recours croissant à l'externalisation des services, le chômage et l'accélération du mouvement de fusions et acquisitions ont affaibli de manière importante les organisations de travailleurs tout au long de cette décennie. En d'autres termes, ce processus complexe de transformation, conjugué aux changements très importants survenus dans les conditions du marché du travail national, s'est avéré sans aucun doute défavorable aux travailleurs brésiliens. Dès lors, il n'est peut-être pas surprenant que de nombreux syndicats se soient trouvés encore plus affaiblis par la chute du nombre de leurs adhérents, rendant la mobilisation de leur base encore plus difficile.

Ce processus a encore réduit la possibilité d'intervention des travailleurs dans la restructuration des méthodes de production qui affectent les conditions de travail. Une telle participation s'était déjà vue limitée par l'absence de garanties de la représentation des salariés et de la négociation portant sur les problèmes internes des sociétés.

Ainsi, alors que, dans les pays développés, la négociation collective peut s'étendre à des questions telles que l'organisation de la production et l'utilisation de la main-d'œuvre, au Brésil, son rôle se limite au maintien du niveau de l'emploi et, même sur cette question, sans résultats encourageants. Habituellement, les sociétés mettent en pratique leurs stratégies sans consulter les représentants des travailleurs et, même quand elles le font, elles se contentent en général de partager l'information.

La stratégie syndicale et la négociation collective dans le contexte des fusions et acquisitions au Brésil

Ces dix dernières années, on a assisté au Brésil à un intense processus de centralisation des fonds propres des entreprises à l'intérieur de gigantesques groupes de sociétés, par suite de fusions et acquisitions. Ce processus engage aussi bien des sociétés multinationales que des sociétés nationales. Dans bien des cas, les sociétés multinationales constituées permettent de réduire les transactions entre elles, mais l'acquisition d'une participation majoritaire dans des sociétés brésiliennes importantes s'est elle aussi fréquemment produite.

Certains cas typiques ont attiré l'attention de toute la société brésilienne du fait de la taille des sociétés concernées, de leur rôle de chef de file dans leurs secteurs d'activité respectifs et de l'illustration qu'elles donnaient de l'intensité du processus d'internationalisation et de la centralisation des capitaux au cours de ces dernières années. Nous examinerons ci-dessous les cas de l'achat du groupe de supermarchés Bompreço par Wal-Mart, de l'acquisition de la banque ABN Amro par Santander et de l'achat de la compagnie aérienne Varig par Gol Transportes Inteligentes.

L'achat de Bompreço par Wal-Mart

Au Brésil, le secteur des ventes au détail, organisé dans le cadre de supermarchés et d'hypermarchés, a connu depuis la fin des années 1990 un intense processus de concentration et de centralisation des capitaux. Jusqu'au milieu de la dernière décennie, ce secteur était dominé par une seule société nationale dont la gestion était établie de longue date, ainsi que par des réseaux de sociétés de taille moyenne qui opéraient au niveau régional. Seuls deux ou trois réseaux d'entreprises opéraient ainsi sur l'ensemble ou sur presque tout le territoire national et seul l'un d'eux représentait le capital multinational – le groupe français Carrefour.

A partir de 1995, on a assisté à une modification importante de la configuration de ce secteur avec l'internationalisation du marché, sa concentration autour d'un nombre de sociétés plus réduit et l'extension de leur gestion à de nombreuses régions du pays. La participation des trois plus grands groupes commerciaux au Brésil est ainsi passée de 28 pour cent de part de marché en 1996 à 59 pour cent en 2005³. Cette concentration structurelle a apporté avec elle d'autres changements, notamment l'introduction d'innovations technologiques, des changements dans les relations entre les magasins et leurs fournisseurs et l'imposition de nouvelles exigences de niveaux plus élevés d'éducation de type scolaire pour la gestion de la main-d'œuvre.

Après avoir acquis une participation dans la chaîne de supermarchés Bompreço en 1996, le groupe néerlandais Ahold a réussi en 2000 à prendre le contrôle total de la société. A cette époque, c'était la quatrième plus grande société de supermarchés au Brésil, avec 100 magasins. Ce nombre a augmenté avec l'acquisition ultérieure de G. Barbosa, qui lui a permis de détenir un total de 156 magasins en avril 2003. Cette chaîne possède des magasins dans les villes de neuf Etats différents du nord-est du Brésil.

En février 2003, la direction mondiale du groupe Ahold annonça publiquement que la comptabilité de l'une de ses filiales aux Etats-Unis avait fait l'objet de manipulations et que les comptes de la société enregistraient un énorme déficit financier de 0,5 milliard de dollars des Etats-Unis. Pour le combler, le groupe faisait part de son intention de vendre certains éléments d'actif dans d'autres régions du monde, notamment au Brésil.

Bompreço et G. Barbosa employaient ensemble à cette époque quelque 25 000 travailleurs, représentés par des syndicats organisés sur une base municipale, intermunicipale ou étatique. L'un des groupes de ces syndicats, lié à la Confédération nationale des travailleurs du commerce et des services et à la CUT (Centrale unique des travailleurs), se battait alors pour former un comité syndical à même de représenter tous les salariés de Bompreço. Cette tentative avait le soutien de l'Institut de l'observatoire social et de la Confédération du mouvement syndical néerlandais (FNV). Grâce à cette

3. Ranking Abras, Brazilian Association of Supermarkets, 2006.

coopération, ces groupes parvinrent à coordonner les efforts d'un groupe de syndicalistes brésiliens (CONTRACS et un groupe de syndicats d'employés commerciaux du nord-est) et de syndicalistes des Pays-Bas (FNV Bondgenoten). L'objectif des syndicalistes brésiliens était de mettre sur pied un processus unifié de dialogue social avec la société pour garantir l'avenir d'une négociation collective unifiée et centralisée qui couvrirait toute la structure de Bompreço.

Jusqu'alors, la position de la société consistait à nier toute possibilité de négociation collective avec des syndicats. Cette position s'appuyait en partie sur l'argument selon lequel il fallait absolument respecter la structure juridique appropriée pour la négociation collective, basée sur les syndicats opérant sur chaque lieu de travail. En d'autres termes, la société acceptait d'avoir des contacts avec les syndicats en tant que groupe, mais la négociation collective formelle ne pouvait se faire qu'avec chaque syndicat séparément et dans le cadre des normes relatives à la négociation collective telles que prévues par le cadre juridique existant.

À l'annonce de la décision des chaînes Bompreço et G. Barbosa de vendre leurs magasins à Wal-Mart (1^{er} mars 2004), les syndicats proposèrent une réunion avec la direction de la société pour obtenir certaines informations et traiter des conséquences éventuelles sur les salariés. La direction de la société au Brésil refusa de négocier des accords portant sur ces changements, préférant mettre l'accent sur une communication séparée avec chaque syndicat. Après plusieurs tentatives d'obtenir des garanties contre les licenciements et de mettre en place un dialogue pour négocier dans cette optique, deux délégués syndicaux brésiliens prirent part à un voyage d'échange aux Pays-Bas, qui comportait notamment une rencontre avec la direction internationale du groupe Ahold. Lors de cette rencontre, la société proposa un compromis partiel portant sur la préservation de l'emploi, au moins jusqu'à la passation de pouvoirs au nouveau propriétaire (qui n'avait à l'époque pas encore été trouvé). Bien entendu, cet engagement n'avait aucun caractère juridique contraignant: il s'agissait plutôt d'une déclaration d'intention générale.

À l'heure actuelle, le comité du syndicat poursuit ses activités dans le cadre du groupe appartenant à Wal-Mart. Il a choisi pour ses négociations le thème de la «Participation aux profits ou aux résultats» (PPR). Il importe de noter que la PPR est généralement censée refléter la décentralisation des négociations au niveau de la société. Mais, en l'espèce, elle aide à unifier de nombreux syndicats dans différentes régions du pays, ce qui est une pratique inhabituelle dans ce secteur.

Les fusions dans le secteur financier: l'acquisition de la banque ABN Amro par Santander

Dans les années 1990, les injections de capitaux étrangers et les acquisitions ont augmenté au Brésil de plus de 44 pour cent. Ce processus a connu dans le pays son niveau record en 1997, avec l'enregistrement de 372 entreprises réparties entre différents secteurs⁴, parmi lesquels le secteur financier occupe une place exceptionnelle. Il a en effet enregistré au cours de cette période 176 entreprises, sur lesquelles 56 pour cent comportaient la participation de capitaux étrangers.

L'association formée par la banque britannique Royal Bank of Scotland (RBS), la banque espagnole Santander et le groupe belgo-néerlandais appelé Fortis a été, fin 2007, l'adjudicataire dans l'achat de la banque néerlandaise ABN Amro. Cette association a recueilli 86 pour cent des actions en circulation, ce qui lui a permis d'acquérir ABN Amro pour 71 milliards d'euros (environ 181 milliards de reais) – soit la plus grande entité du secteur bancaire dans le monde.

Cette acquisition aura des conséquences importantes sur l'emploi. Aux Pays-Bas, les nouveaux propriétaires envisagent de supprimer 13 000 postes. Les syndicats des employés de banque au Brésil mettent actuellement au point des stratégies relatives à la fusion d'ABN et de Santander qui visent essentiellement à préserver l'emploi dans ces établissements. Santander a annoncé que l'achat d'ABN pourrait entraîner la perte de 19 000 emplois. Les actions de défense d'intérêts conduites par les syndicats comprenaient des manifestations, des présentations à des auditions publiques au Parlement fédéral et une coopération avec les instances fédérales de réglementation. Ces actions ont avant tout constitué une stratégie réactive, en partie du fait que ces banques ont refusé d'examiner la question avant les discussions avec les syndicats de travailleurs.

Dernièrement, avec l'éventuelle incorporation de la Banco de Brasília dans la Banco do Brasil, les syndicats ont commencé à parler directement avec les parlementaires de district et avec les hauts responsables des deux sociétés. La mise en place de ces espaces de négociation était le résultat des relations positives existant entre le gouvernement de Lula et le mouvement syndical. Pourtant, à ce jour, aucun compromis n'a été trouvé concernant les pertes d'emplois à la Banco de Brasília, en partie du fait que l'avenir même de la banque est aujourd'hui incertain. Il est intéressant de noter que les banques privées, en particulier Bradesco, n'ont également pas renoncé à ce marché.

Les syndicats brésiliens ont pris part à une manifestation de masse coordonnée connue comme étant la Journée internationale de protestation, une

4. «Fusions and Acquisitions in Brazil – 90's Analysis», recherche mise en œuvre par KPMG Corporate Finance.

action coordonnée entre de nombreux pays du continent américain ayant pour but de protéger l'emploi et d'exiger de meilleures conditions de travail.

Cette Journée internationale de protestation, lancée pendant la 3^e Assemblée collective des syndicats internationaux du secteur bancaire, a eu lieu les 22 et 23 novembre 2007 dans le district électoral «Contraf-CUT» de São Paulo. Les manifestations se sont dirigées vers la banque HSBC (qui avait déjà licencié plus de 200 travailleurs cette année-là), la Banco do Brasil et BBVA.

À la Chambre des députés, une sous-commission a été créée le 17 octobre 2007 pour traiter spécifiquement de l'achat d'ABN par Santander. L'une des premières mesures prises par cette sous-commission a été d'obtenir une assurance que des négociations se tiendraient au sujet d'un accord sur des garanties de l'emploi.

Le cas Gol/VARIG

En juin 2005, la compagnie aérienne Varig a demandé la mise en place d'un processus de restructuration autorisé par la voie judiciaire et a présenté un plan aux créanciers de la société. Il y avait déjà eu auparavant des plans qui proposaient une réduction de 13 pour cent des effectifs. La plupart des dettes de la société avaient été prises par des sociétés publiques. Le principal créancier privé était le fonds de pension Aerus des travailleurs de la société. Outre les engagements liés à des droits de douane et à des taxes étatiques sur la masse salariale, il existe également des dettes de rémunérations impayées, aucune d'elles n'étant incluse dans le plan de restructuration.

Indépendamment de la liquidation de ses filiales d'ingénierie, de transport et d'entretien, Varig a fait l'objet d'une «scission» complète. La prétendue New Varig a été mise en place en tant qu'entité constituant les opérations en activité de la société. Elle a alors été vendue aux enchères.

En mars 2007, la société brésilienne Gol a acquis la participation majoritaire de New Varig pour 275 millions de dollars des Etats-Unis. Sur le marché national, Gol arrivait en deuxième position avec 40 millions de dollars des Etats-Unis, soit 26 pour cent du marché. La société, qui avait démarré dans le secteur du transport urbain, avait en 2001 fait œuvre de pionnier au Brésil en matière de billets à bas prix en étant l'un des premiers exploitants «low cost, low fare».

Pour tenter d'échapper aux engagements liés à des salaires et charges sociales antérieures impayés de l'«ancienne» Varig, ainsi qu'au problème des travailleurs au repos (licenciés), Gol a fait cette acquisition par le biais d'une autre filiale du groupe. La question de savoir qui devra assumer la responsabilité des travailleurs licenciés, qui fait actuellement débat entre les travailleurs et la société, sera réglée par la décision que prendront les tribunaux du travail qui ont été saisis de l'affaire.

Du point de vue des travailleurs, l'acquisition de Varig a rétabli un certain niveau de sécurité économique et de viabilité financière, dès lors que son contrôle était cédé à une compagnie aérienne nationale de grande envergure. Depuis lors, une grande méfiance s'est installée à l'égard des groupes qui ont pris le contrôle de la compagnie, après que la réorganisation et la direction de l'entreprise aient fait à plusieurs reprises apparaître de graves points faibles dans leurs propres capacités et compétences techniques.

De ce fait, même si un certain niveau de sécurité économique est apparu et si l'horizon de la viabilité de la compagnie s'est dégagé, la présence de Gol dans la direction de Varig a eu un effet négatif non négligeable sur les relations de travail. Dans toute l'histoire de la compagnie, c'est l'une des premières fois que les relations de travail caractéristiques du secteur du transport collectif (qui était à l'origine du groupe contrôlant Gol elle-même) ont évolué dans le sens de contrôles plus stricts de la direction sur les travailleurs et de la réduction des modèles et des règles de paiement des salaires.

A présent, les normes relatives aux équipes travaillant par roulement sont devenues beaucoup plus intenses que du temps de l'ancienne Varig. Dans les relations de travail, le harcèlement est devenu un problème dans le cadre des pressions croissantes exercées sur les travailleurs, à quoi s'ajoutent les problèmes liés au versement des salaires et des avantages. Du point de vue des syndicats, le respect professionnel accordé aux salariés sous la direction de Gol s'est beaucoup dégradé comparé aux normes qui caractérisaient Varig auparavant.

La détérioration des relations de travail se voit également dans la diminution de l'accès à une représentation syndicale de base. Selon le syndicat, la direction de Gol recourt fréquemment à des pratiques antisyndicales qui ont pour effet de réduire au minimum le nombre de travailleurs qui adhèrent à un syndicat et, partant, de saper la puissance des syndicats.

Dans les négociations collectives avec l'organisation patronale – la National Union of Aerial Companies (NUAC) –, l'absence de Varig a donné lieu à une campagne prenant pour cible le duopole constitué par TAM et GOL. Ces derniers temps, même si les négociations se déroulaient à un moment où ces compagnies affichaient des résultats financiers exceptionnels, l'affaiblissement du pouvoir des syndicats et les difficultés rencontrées par ces derniers pour mobiliser leur base ont eu des conséquences négatives graves. Les négociations n'ont abouti qu'à de très faibles avancées sur la question des salaires et des autres postes de coûts, même en comparaison avec d'autres catégories.

Les syndicats ont été impliqués de manière centrale dans le processus de restructuration de la Varig. Dans ce cas précis de rachat d'entreprise, une fois la transaction achevée, la compagnie a élaboré de nouvelles stratégies pour transformer ses relations de travail, dans le but de veiller à ce que Gol accepte de reprendre à son compte la convention collective existante et la plupart des mesures préconisées au titre de la restructuration de la compagnie.

Les syndicats ont plaidé pour que, dans les nouveaux contrats, la préférence soit donnée aux ex-travailleurs de l'ancienne Varig. Ils continuent à défendre le principe de la succession du travail (ancienneté), exigeant qu'il soit respecté par la compagnie réorganisée et par les autorités légales. Gol soutient que, suite à son achat de la compagnie, il n'existe aucune obligation de respecter les engagements de la précédente compagnie. Ce débat a été porté devant les tribunaux.

En d'autres termes, la négociation entre les syndicats et la compagnie est intervenue après la décision d'achat, et sans avoir anticipé les éventuelles conséquences. Les syndicats ont suivi les décisions et les mesures prises par les pouvoirs publics (administrations, autres syndicats, parlement et agences de réglementation du secteur), mais leurs mesures ont toutes été prises en relation avec le processus de restructuration légalement autorisé auquel Varig était soumise.

Conclusion

L'analyse ci-dessus nous montre que, depuis le début des années 1990, la combinaison de la crise économique, de l'internationalisation, de la restructuration de la compagnie et de la libéralisation de l'économie a abouti à une dégénérescence du marché du travail et à l'affaiblissement du pouvoir syndical au Brésil. Même si ce processus de dégénérescence a commencé à s'inverser ces dernières années, ses effets se font encore sentir dans la difficulté à revaloriser le rôle de la négociation collective, qui demeure trop limité en termes de couverture de la main-d'œuvre et de protection de l'emploi. Malgré tout, même si elles ont joué un rôle essentiellement défensif, les actions des syndicats se sont avérées décisives pour éviter des pertes encore plus grandes au cours de la période allant de 1990 à 2000. Leurs stratégies efficaces contre les actions offensives des employeurs ont effectivement permis d'obtenir l'intégration d'accords essentiels et, même si elles sont limitées, de certaines nouvelles garanties.

Il importe également de constater que des garanties ont été obtenues quant au droit de s'organiser sur le lieu de travail et d'avoir accès aux informations de la société, et que des questions relatives à la productivité, aux profits et aux salaires ont été inscrites à l'ordre du jour de la négociation collective. Du fait de la forte présence de sociétés multinationales, les syndicats ont senti la nécessité d'internationaliser leurs luttes et d'établir des liens avec des organisations internationales; ce qui a conduit à une meilleure coordination et à l'utilisation d'informations et de modèles tels que mis au point par l'OIT et par l'OCDE.

Nous avons donc vu comment le thème de la négociation collective dépasse largement le cadre national et comment, en particulier dans le cas de sociétés multinationales, le mouvement syndical doit redoubler d'efforts pour

relever le défi posé par la mise en place et le perfectionnement de mécanismes qui conduiront au renforcement des règles et à l'élaboration de contrats obligatoires et ayant force exécutoire au niveau international.

Des réseaux de syndicats sont actuellement en cours de création dans de nombreuses sociétés du Brésil. Ils utilisent les mécanismes en vigueur – tant obligatoires que volontaires – qui visent à garantir les droits des travailleurs; notamment les codes de bonne conduite de l'entreprise tels qu'établis sous les auspices de l'OCDE et les règles et normes fondamentales de l'OIT. Le recours à ces mécanismes représente une étape importante vers la constitution d'un internationalisme syndical solide et viable pour le XXI^e siècle.

Références

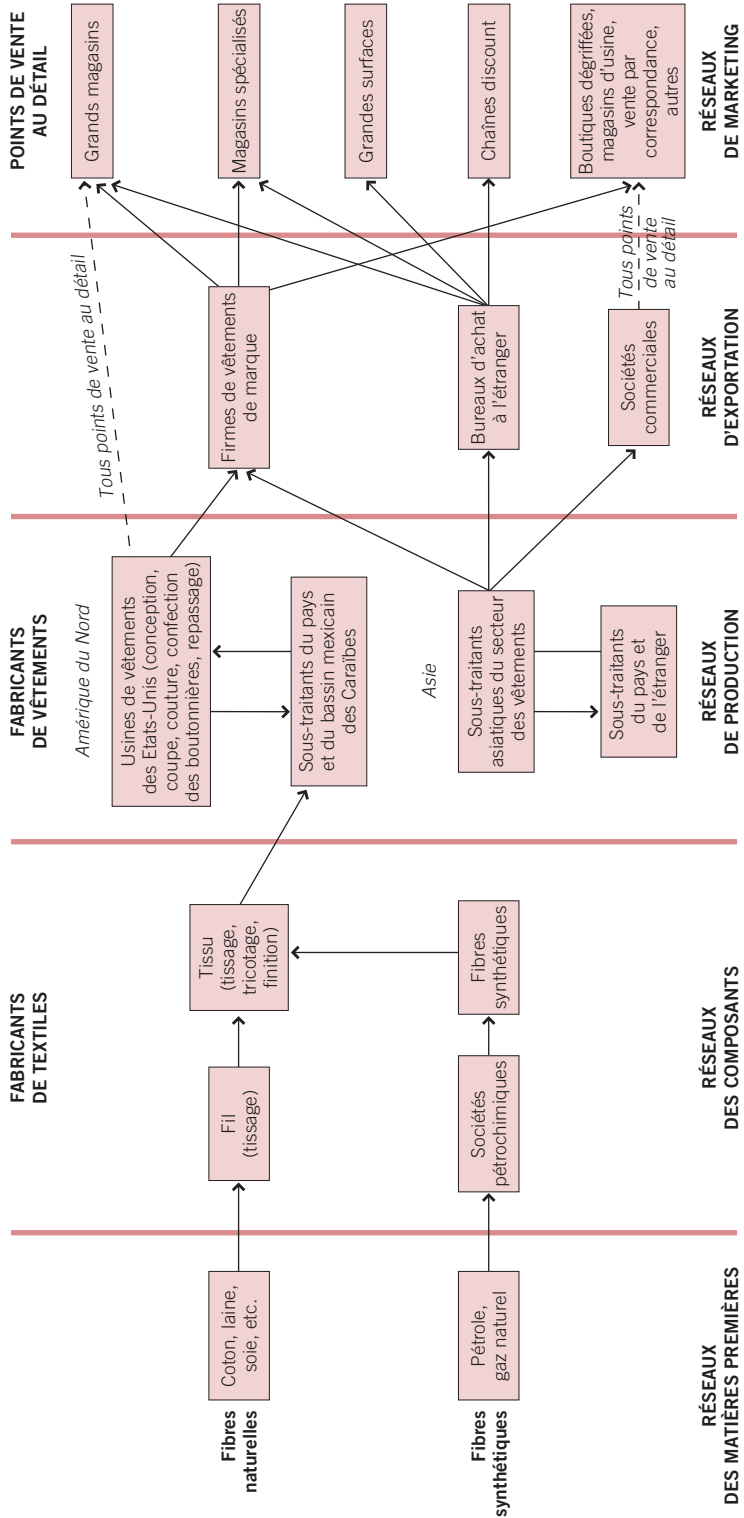
- Martins, R. (2003): «Estratégia sindical em face das empresas multinacionais: a experiência da Icem», Rio de Janeiro.
- Departamento intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (2007): «Mudanças no contexto das negociações coletivas», São Paulo, décembre 2007.
- Instituto Observatório Social (2005): «Negociação coletiva no Brasil, Observatório Social em Revista», São Paulo, septembre 2005.
- Ministério do Trabalho e Emprego (MTE): «Fórum Nacional do Trabalho: Diagnóstico das relações de trabalho no Brasil», disponible sur www.mte.gov.br, (consulté le 14 mai 2008).

La détermination des salaires dans les chaînes d'approvisionnement externalisées à acheteurs multiples du secteur de l'habillement

Doug Miller

Professeur de mode éthique, Inditex/ITGLWF,
Ecole de design, Université de Northumbria

Figure 1. La chaîne des produits vestimentaires



Source: Gereffi, 2001.

Une économie politique du secteur mondial de l'habillement

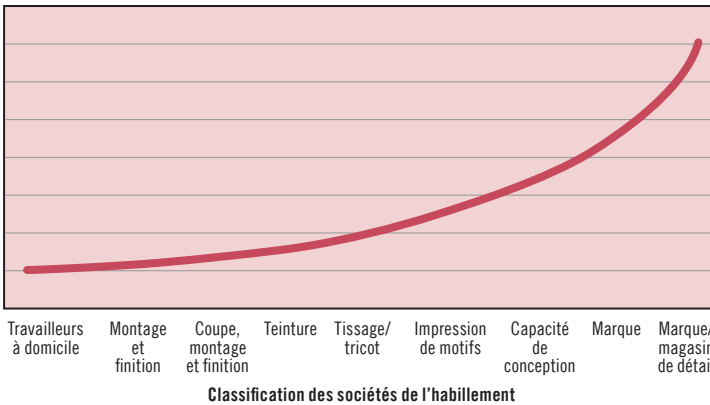
Détermination
des salaires
dans les chaînes
d'approvisionne-
ment du secteur
de l'habillement

Le secteur de l'habillement est caractérisé depuis toujours par des salaires bas, ainsi que par une absence de syndicats et de négociation collective qui a contribué à cet état de choses. Suite à la migration de la production de vêtements vers les pays à faible coût au cours de la majeure partie du dernier quart du XX^e siècle, la fixation des salaires est largement restée une prérogative de l'Etat – sous la forme de la fixation du salaire minimum – et de l'employeur – sous la forme de la détermination unilatérale des éléments de salaire offerts en plus de tout tarif minimal éventuel fixé au niveau national ou provincial. Sur une toile de fond de «conditionnement par l'acheteur» (Gereffi, 2001) de chaînes d'approvisionnement externalisées et fragmentées qui sont régies par des détaillants et des détenteurs de marques, les perspectives de négociation collective dans le secteur de l'habillement et de la chaussure doivent être vues dans le contexte de l'économie politique très spécifique que l'on trouve dans ce secteur (Collins, 2003, p. 4). Nous espérons que cette brève analyse des contours du pouvoir et de la valeur dans ce secteur éclairera quelque peu les perspectives de détermination des salaires dans d'autres industries à la main-d'œuvre et au modèle de gestion similaires.

Dans les modèles conditionnés par l'acheteur, l'emprise sur le marché dans le secteur de l'habillement et de la chaussure est passée des fabricants aux détaillants et aux marchands de produits de marque, qui jouent tous deux un rôle dominant, soit directement, soit indirectement, dans la configuration des réseaux de production – en termes non seulement de localisation géographique des installations de production, mais aussi de profils de propriété, de technologie et d'emploi. On estime à quelque 300 000 le nombre de fabricants en sous-traitance, dont un grand nombre est concentré dans des zones économiques spéciales, des zones franches industrielles ou des parcs industriels dans les principaux pays en développement: Chine (Hong-kong), Turquie, Inde, Bangladesh, Mexique, Indonésie, Sri Lanka, Viet Nam, Thaïlande et Cambodge, et dans les pays de perfectionnement passif de la zone pan-euro-méditerranéenne.

Gereffi a représenté sous une forme simplifiée les relations au sein du processus dans la chaîne d'approvisionnement des produits vestimentaires (voir figure 1). Pour le segment du vêtement, où se situe la toute grande majorité des travailleurs du secteur, le capital de fabrication est caractérisé par deux tendances contradictoires, toutes deux dictées par les conditions d'achat imposées par les marques multinationales et les détaillants. D'une part, il y a l'apparition de grands fabricants de premier niveau réalisant un produit «complet», capables d'offrir un service à guichet unique pour les acheteurs. D'autre part, il reste les fabricants «coupe, montage et finitions», qui sont responsables d'un certain degré de volatilité dans le secteur dans la mesure où ils passent d'un pays à l'autre à la recherche de conditions d'approvisionnement plus rentables. Au-delà et entre ces types de fabricants en sous-traitance,

Figure 2. Valeur ajoutée dans le secteur de l'habillement



Source: Newberry, M. (2006): *Purchasing trends in the fashion industry*, management briefing, just-style.com, p. 9.

on trouve une multitude de relations contractuelles et de sous-traitance, les entreprises se débattant pour respecter les objectifs de production que leur imposent les détaillants. Dans certains pays, cela a produit une importante poche de travail informel dans le secteur qui, dans beaucoup de cas, ne peut être résorbée, en dépit des meilleurs efforts de gouvernance déployés par les chaînes d'approvisionnement.

Dresser la carte de certaines chaînes d'approvisionnement du secteur de l'habillement est une entreprise compliquée, mais il est beaucoup plus facile de conceptualiser la chaîne de valeur dans la production de vêtements.

En aval du segment des réseaux de production décrits par Gereffi, il est possible de représenter la valeur relative qui résulte de chaque apport de main-d'œuvre le long de la chaîne d'approvisionnement. C'est ce que représente la figure 2.

Comme noté ci-dessus, les fabricants d'articles vestimentaires – selon leur degré d'investissement en produits complets – peuvent se situer en différents points le long de la chaîne de valeur mondiale (Kaplinsky, 2000; Gereffi et Memedovic, 2003). On a beaucoup écrit au sujet de la nécessité, pour les fabricants, d'opter pour des produits «complets» afin de s'élever dans la chaîne et améliorer leur valeur ajoutée globale en termes de valorisation industrielle (voir Tewari, 2006a). Toutefois, dans le débat relatif à la valorisation, l'accent ne semble pas se déplacer vers la question de la revalorisation de la main-d'œuvre majoritairement féminine qui peine dans les chaînes de montage ou comme travailleuses «extérieures» à domicile, ou en «montage et finitions» – les installations de montage et finitions situées au bas de cette courbe. Dans une relation de pouvoir conditionnée par l'acheteur, dans laquelle les détaillants peuvent dicter la valeur de la main-d'œuvre dans leur négociation des commandes avec les employeurs par le jeu de ce que l'on appelle le prix «transport compris» ou le prix «franco à bord» (FAB),

Tableau 1. Prix franco à bord d'une paire de jeans

Coût de la valeur complète (CVC)			
Jeans pour hommes			CVC
Tissu	\$3,00	\$4,50	12%
Coupe, montage (main-d'œuvre, frais généraux, bénéfice)		\$2,25	6%
Finition		\$0,75	2%
FAB		\$7,50	20%
Commission d'agent	10%	\$0,75	2%
Taxes (6203.42.40.10)	16,6%	\$1,25	3%
Transport		\$0,35	1%
Dédouanement et transport intérieur		\$0,15	0,4%
Rendu droits acquittés (RDA)		\$10,00	27%
Majoration pour produits sous marque privée	30%	\$4,28	12%
Coût total		\$14,28	39%
Moins démarque débit compensatoire		-\$1,43	n.d.
Majoration détaillant		\$29,85	n.d.
Prix total de détail	65%	\$36,71	n.d.
Démarque	30%	\$11,01	30%
Majoration nette au détail	44,4%	\$11,42	44%
Détail net après démarque		\$25,70	

Source: D. Birnbaum, 2006, «How factories can ease the cost squeeze», just-style.com, 3 octobre.

ces travailleurs restent coincés au bas de cette courbe. Le prix FAB, tel qu'on le connaît, est le prix départ usine qui est négocié par les services achats des détenteurs de marques multinationaux et des détaillants pour un envoi déterminé de marchandises. Il inclut les coûts du tissu et de la finition, les frais généraux de l'usine et le bénéfice et les coûts de main-d'œuvre et de livraison jusqu'au port. Le tableau 1 présente un exemple de prix FAB d'une paire de jeans.

La composante «salaires» du prix FAB est comprise et masquée dans les éléments de bénéfice et de frais généraux du poste coupe et montage au tableau 1. Les fournisseurs demandent de plus en plus l'établissement des coûts «à livre ouvert» dans lequel tous les coûts sont révélés à l'acheteur. C'est une des manières par laquelle, ces dernières années, les acheteurs ont exercé des pressions à la baisse sur les prix FAB. L'exemple du tableau 2 montre comment les prix ont baissé ces dernières années dans le cas des jeans en denim, contre une augmentation énorme du volume.

Le sourçage de vêtements de moins en moins chers a alimenté la consolidation du secteur et la migration de la production des produits d'habillement vers des lieux de moins en moins chers, soutenue et encouragée par l'expiration, en décembre 2004, de l'Accord sur les textiles et les vêtements qui avait précédemment scindé le marché mondial de certains articles d'habillement en quotas nationaux. En outre, les acheteurs ont pu imposer des réductions de prix grâce à des augmentations (parfois irréalistes) du volume

**Tableau 2. Exportation de jeans pour femmes de l'Inde
vers l'Union européenne, 2000-2006**

Années	Unités exportées	Valeur en euros	Prix des jeans (euros)
2000	563 592	4 478 589	7,9
2001	1 351 961	9 467 001	7,0
2002	1 915 561	14 016 407	7,3
2003	1 215 116	9 451 086	7,7
2004	802 137	5 211 775	6,4
2005	3 037 462	15 975 346	5,2
2006	2 894 183	17 257 882	5,9

Source: <http://denimiscool.wordpress.com/category/denim-data-figures/>.

des commandes¹. Un facteur contributif important a été la forte concurrence des prix de détail entre les détaillants de luxe et l'entrée sur le marché de détaillants en supermarchés à prix discount, qui a introduit l'ère des jeans à 5 euros. Les prix écrasés des vêtements font évidemment que les consommateurs, du moins certains, s'interrogent sur la valeur de la main-d'œuvre que cachent de tels prix. Malheureusement, il n'est pas facile de la déduire d'un prix FAB. Pour le faire, il faut produire des données provenant du lieu de travail.

Dans un groupe témoin mené récemment avec des travailleuses du secteur indien de l'habillement de Bangalore², qui gagnaient en moyenne entre 109 et 128 roupies par jour, la question prédominante était la production cible quotidienne extrêmement élevée. Pour certaines ouvrières, cette cible avait été augmentée de 60 pour cent et, si elle n'était pas atteinte, la direction considérait qu'elles avaient été absentes toute la journée. D'autres ouvrières, qui fabriquaient des shorts pour une grande marque des Etats-Unis sur une chaîne de production de 18 ouvrières, avaient une cible de 400 paires par poste.

Il faut insister sur le fait qu'un coût unitaire de main-d'œuvre *complet* doit évidemment incorporer *tous* les coûts de main-d'œuvre – et pas uniquement le montage – qui entrent dans la réalisation d'un vêtement prêt pour l'expédition – par exemple, le délavage à la pierre, la broderie, le repassage, l'inspection et le conditionnement. Toutefois, la chose surprenante et scandaleuse qui ressort clairement, c'est précisément à quel point la valeur de la main-d'œuvre pèse *très peu* en tant qu'intrant pour un vêtement donné dans une chaîne d'approvisionnement d'un détaillant ou d'une marque multinationaux. Ces considérations sont devenues importantes pour faire comprendre

1. Royaume-Uni: «M&S cuts supplier payments by 5.5%», 3 mars 2006, voir <http://www.just-style.com>.

2. Réunion organisée avec 22 travailleurs du syndicat des travailleurs du secteur de l'habillement, le 3 octobre 2007, à Bangalore, au bureau de la Fédération des travailleurs indiens du textile, de l'habillement et du cuir.

aux acheteurs que des augmentations même marginales du prix de détail d'un vêtement pourraient jeter la base d'augmentations substantielles du salaire des travailleurs. Le tableau 3, produit par le Worker Rights Consortium, nous donne un exemple de l'ordre de grandeur des coûts de main-d'œuvre exprimés en pourcentage du prix de détail pour un vêtement courant. Dans l'exemple qui est présenté ici, doubler l'élément du coût de main-d'œuvre dans un prix FAB permettrait à un fournisseur de procéder à une augmentation substantielle du salaire.

Tous les acteurs du secteur s'accordent généralement pour dire qu'une augmentation du coût salarial unitaire d'un montant proportionnel au salaire minimum vital n'aurait qu'un effet marginal sur le prix de détail des vêtements (Birnbaum, 2000; Flanagan, 2002; SOMO, 2003; Pollin et coll., 2004; Worker Rights Consortium, 2005), même si le chiffre est plus élevé qu'estimé initialement en raison des majorations de suivi à chaque stade du trajet critique (Miller et Williams, 2009). Il apparaît que cela crée une vulnérabilité pour de nombreuses marques et de nombreux détaillants, bien qu'il existe encore peu d'informations sur l'établissement des coûts de main-d'œuvre dans le domaine public. Si les marques et les détaillants reconnaissent que le salaire minimum vital constitue un problème, il n'existe pas de déclaration publique générale indiquant qu'ils sont déjà disposés à résoudre le problème par une majoration du prix de détail – en particulier dans un environnement de marché fortement concurrentiel.

Nous ne prétendons pas par là qu'il n'est pas possible de trouver, au sein de la trajectoire critique, des économies qui pourraient être répercutées en amont. En réalité, la firme Gap Inc. (2005) a relevé des efficacités dans son travail sur les pratiques d'achat pour Women Working Worldwide, bien qu'on ne voie pas clairement si celles-ci ont été à la base d'une quelconque

Tableau 3. Ventilation du coût de production: T-shirt portant un logo (sérigraphié)

Description	Coût (\$EU)	Coût pour titulaire de la licence (%)	Coût de détail (%)
Tissu: coton tricoté à 1,50 \$EU le yard	1,50	43,40	8,60
Sérigraphie	0,20	5,70	1,10
Étiquetage, conditionnement	0,10	2,90	0,60
Main-d'œuvre – 15 minutes à 1 \$EU de l'heure	0,25	7,20	1,40
Frais généraux de l'usine	0,42	12,10	2,40
Bénéfice de l'usine	0,17	4,90	1,00
Commission d'agent	0,20	5,70	1,10
Coût FAB pour la marque	2,75	79,70	15,70
Expédition, taxes, etc.	0,70	20,30	4,00
Coût total pour le titulaire de la licence	3,45		
Coût de détail	17,50		

Source: Worker Rights Consortium, 2008.

augmentation des salaires dans les usines de ses fournisseurs. Opérer une augmentation des salaires par le biais d'une augmentation du prix FAB sur les lieux de travail, syndiqués ou non, présente d'innombrables difficultés (Miller et Williams, 2009). Pour le comprendre, nous devons examiner les processus de fixation des salaires et de la négociation collective dans les environnements d'externalisation en général et dans le secteur de l'habillement en particulier.

La détermination des salaires dans le secteur de l'habillement

Dans les grands pays exportateurs, les salaires sont largement déterminés par le mécanisme de fixation du salaire minimum, ce qui signifie invariablement une implication du gouvernement national. Etant donné que les gouvernements des pays en développement, en particulier, tiennent beaucoup à attirer l'investissement direct étranger (IDE) et sont attentifs aux effets sur l'emploi d'un salaire national minimum, les pressions, en particulier du groupe des employeurs, sont grandes pour maintenir le salaire minimum à un niveau «compétitif». Là où il y a absence de modernisation industrielle et de négociations salariales complémentaires au niveau des usines, les salaires minima peuvent avoir tendance à devenir les salaires maxima (Lee, 2007; BIT, 2007). En l'absence de forte présence syndicale au niveau des usines (Miller, 2008), il arrive que les travailleurs doivent se battre pour obtenir ne fût-ce que le salaire minimum en raison d'un manque de garanties de non-régression (Impactt, 2002), de la mauvaise classification du travail, et de faux systèmes d'apprentissage (Fair Wear Foundation, 2006, p. 44). On signale également des cas d'employeurs qui mettent en balance les augmentations et les frais de nourriture et de logement pour les travailleurs migrants³, ou des augmentations flagrantes des quotas de production sans amélioration de la productivité.

Compte tenu de cette toile de fond et du contexte actuel d'inflation galopante des prix des denrées alimentaires (Ivanic et Martin, 2008), il n'est pas étonnant que les relations de travail soient devenues plus volatiles dans le secteur. Au début de 2007 et en 2008, les travailleurs dans un certain nombre d'entreprises exportatrices étrangères au Viet Nam ont entamé une série de grèves sauvages pour obtenir une augmentation du salaire minimum, qui n'avait plus été revu depuis 1999⁴. Le gouvernement communiste a dit qu'à compter du 1^{er} janvier 2008 il avait porté le salaire minimum des travailleurs

3. *The Jordan Times*: «Hundreds of foreign workers end strike», 7 janvier 2008, <http://www.jordantimes.com/index.php?news=4822&searchFor=foreign%20workers> (consulté le 10 janvier 2008).

4. Voir: <http://vietnamnews.vn/vietnamnews.vn/showarticle.php?num=01LAB060106>><http://vietnamnews.vn/vietnamnews.vn/showarticle.php?num=01LAB060106>.

à 540 000 dongs et, au minimum, à 800 000 dongs pour les travailleurs des entreprises à participation étrangère. Toutefois, vu la baisse de 12 pour cent des salaires réels, les travailleurs du même secteur ont rejeté la dernière augmentation de 1 070 dongs (environ 67 dollars des Etats-Unis ou 45 euros), la considérant comme trop faible⁵. Au Cambodge, souvent considéré comme un modèle de respect des dispositions sociales par le programme «Better Factories» parrainé par l'Organisation internationale du Travail (Miller et coll., 2007; Wells, 2006), 80 grèves ont été signalées en 2007, entraînant la perte de 294 142 journées de travail. En 2007, la plupart des conflits étaient centrés sur des questions de contrat de travail et de salaires⁶. Le salaire minimum au Cambodge a été fixé à 50 dollars des Etats-Unis par mois en 2006, mais les troubles sociaux croissants ont permis d'obtenir un supplément pour faire face à l'augmentation du coût de la vie⁷. Au Bangladesh, où l'on affirme aujourd'hui que 70 pour cent du salaire des ouvriers sert à couvrir le coût du riz⁸, l'Association des producteurs et exportateurs d'articles de bonneterie, craignant une montée des troubles sociaux, a commencé récemment à vendre du riz aux travailleurs à des prix bonifiés⁹.

Le problème réside en partie dans l'absence, au niveau des usines, de structures de négociation collective qui permettraient une négociation complémentaire des salaires. Même là où des syndicats se sont établis au niveau de l'entreprise ou du lieu de travail, la négociation collective ne peut être menée dans les conditions de transparence auxquelles certains syndicats sont habitués dans les pays acheteurs. Des problèmes majeurs se posent en matière d'accès aux informations nécessaires à la négociation: les marques et les détaillants sont peu enclins à révéler leurs prix unitaires FAB et les installations de sous-traitance de vêtements appartiennent à des sociétés privées à responsabilité limitée qui ne sont pas tenues de déclarer publiquement leur résultat net et/ou dont le siège est situé ailleurs, là où les comptes d'entreprise ne doivent pas obligatoirement comprendre des données concernant la rentabilité de l'usine. Ce profil de propriété et/ou l'hésitation à révéler les chiffres de pertes et profits ne sont pas dénués de raison: bon nombre de fournisseurs pourraient faire face à des conditions contractuelles encore plus strictes

5. AFX News Limited: «2,000 Vietnamese workers strike at Taiwan-owned plant», 1^{er} avril 2008, voir: <http://www.forbes.com/afxnewslimited/feeds/afx/2008/01/04/afx4494050.html>.

6. Voir: [http://www.betterfactories.org/content/documents/Fact%20sheet%20April%202008\(En\).pdf](http://www.betterfactories.org/content/documents/Fact%20sheet%20April%202008(En).pdf). (consulté le 14 juillet 2008).

7. *Ibid.*

8. Communiqué de presse de la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir: «ILO again Raps Bangladesh», 8 juin 2006, <http://www.itglwf.org/DisplayDocument.aspx?idarticle=15538&langue=2> (consulté le 15 juillet 2008).

9. Emily Wax (2008): «Food Costs Push Bangladesh to Brink of Unrest», *Washington Post Foreign Service*, samedi 24 mai 2008, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/05/23/AR2008052303160_pf.html.

Tableau 4. Salaires minima dans le secteur de l'habillement en Asie

Pays	Salaire mensuel minimum (en \$EU)	Salaire journalier minimum (en \$EU)	National/provincial/sectoriel
Cambodge	50	1,92	national/sectoriel
Indonésie	80,7	3,10	provincial
Pakistan	80	2,35	dépend du secteur
Inde	75	2,40	provincial
Hong-kong (Chine)	n.d.	n.d.	n.d.
Philippines	161-228	6,20-8,80	régional
Malaisie	281	n.d.	sectoriel/provincial
Thaïlande	210	5-7	provincial
Japon	n.d.	7 par heure ou 56 par jour	provincial/préfecture
Sri Lanka	47	1,8	national/sectoriel
Viet Nam	60/40 54/35 50/30	n.d.	provincial/sectoriel

Source: d'après les données présentées à un atelier régional organisé par la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir (FITTHC) et l'Organisation régionale asiatique des travailleurs textiles sur le salaire de subsistance en Asie, qui s'est tenu à Hong-kong le 28 juin 2008.

imposées par les acheteurs si ceux-ci sont informés de leur résultat net¹⁰. Il faut ajouter à cela le problème des coûts croissants d'autres éléments que les fournisseurs doivent prendre en charge, dont le plus important est celui de l'énergie (Clothesource, 2008, pp. 23-26). L'absence de négociation collective véritable a suscité une activité militante au bas de l'échelle au Viet Nam, au Bangladesh, à Sri Lanka et au Cambodge, où les travailleurs ont commencé à s'unir autour d'un chiffre théorique de salaire de subsistance (tableau 4). Cela dit, les dirigeants syndicaux de certains de ces pays sont devenus la cible de manœuvres d'intimidation, de menaces d'enlèvement¹¹, voire d'assassinat¹².

Le débat relatif au salaire de subsistance

Compte tenu de ces contraintes au niveau de l'entreprise, que peut-on éventuellement faire au niveau mondial des entreprises? De plusieurs côtés, des pressions se sont exercées ces dernières années sur les propriétaires de marques et les détaillants pour qu'ils s'attaquent à la question du salaire de

10. Dans les discussions en vue de la rédaction de lignes directrices relatives aux rapports pour les multinationales du secteur de l'habillement et de la chaussure, organisées à l'invitation de la Global Reporting Initiative, les représentants des fournisseurs étaient opposés aux normes sur la volatilité économique.

11. Voir http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/Intimidation_abduction_of_TUists_28-02-07.pdf (consulté le 14 janvier 2008).

12. Voir <http://www.itglwf.org/DisplayDocument.aspx?idarticle=1299&langue=2> (consulté le 14 janvier 2008).

subsistance, défini dans le code de base de l'Ethical Trading Initiative (ETI) au Royaume-Uni comme «suffisant pour couvrir les besoins élémentaires et fournir un certain revenu d'usage libre»¹³. Les progrès ont été extrêmement lents. Une étude récente effectuée au Royaume-Uni par l'association Labour Behind the Label (2006) a montré que, sur les 37 entreprises britanniques de l'enquête, 16 seulement acceptaient le principe d'un salaire de subsistance, et que quatre seulement parmi ces dernières avaient montré quelque indication à vouloir mettre ce principe en pratique. Une comparaison des dispositions du code dans les initiatives à parties prenantes multiples révèle une hésitation similaire, en particulier dans le chef d'initiatives aux Etats-Unis comme le World Responsible Apparel Production (WRAP) Programme et la Fair Labor Association (FLA), à tendre vers un tel principe (Setrini, 2005, pp. 24-25), et des initiatives plus récentes prises par les détaillants, comme la Business Social Compliance Initiative (BSCI), paraissent troubler la situation plus encore (Maquila Solidarity Network, 2008, p. 19). Pourtant, de nombreuses autres entreprises de détail et de marque ont soit adopté des déclarations sur le salaire de subsistance dans leur code de conduite d'entreprise, soit souscrit aux dispositions figurant dans les codes de base des initiatives dites «à parties prenantes multiples». Les choses se sont précipitées, en ce qui concerne la question du salaire de subsistance, en 2007, avec la suspension et, finalement, la démission de Levi Strauss & Co de l'ETI britannique, au motif que l'entreprise ne voulait et ne pouvait pas mettre en œuvre la disposition du code de base relative au salaire de subsistance. Pour sa défense, Levi Strauss & Co a soutenu que l'entreprise avait pour but de payer:

... les salaires et avantages qui ont cours dans le secteur et d'encourager (ses fournisseurs) à œuvrer avec les boursiers de la Fondation Levi Strauss en vue de soutenir l'alphabétisation des travailleurs et les droits des travailleurs à l'éducation, à l'accès au capital et à la défense¹⁴.

En outre, les entreprises membres du même Marketing Science Institute – Primark, Tesco, Asda, Gap, Marks & Spencer, Matalan et Mothercare – ont toutes été épinglées par les journaux et les groupes militants en raison de leurs salaires inférieurs au seuil de pauvreté et de leurs conditions de travail dignes de négriers dans certaines usines de leurs fournisseurs au Bangladesh et en Inde (War on Want, 2006; Labour behind the Label, 2006). Les récits faisaient état de travailleurs qui, au Bangladesh, ne gagnaient que 0,05 livre sterling de l'heure, et de travailleurs en Inde qui ne recevaient que 1,13 livre sterling pour une journée de travail de neuf heures (Clothesource, *op. cit.*, p. 17).

13. ETI Base Code 5.1.

14. Michael Kobori, directeur du CSR, cité dans Maquila Solidarity Network, Codes Memo n° 21, p. 13.

Malheureusement, en raison de la faible présence syndicale au siège des propriétaires de marque et des multinationales de vente au détail (Miller, 2008), il n'y a pas sur la table, loin s'en faut, d'initiatives majeures en matière de salaire de subsistance s'appuyant sur un accord-cadre international. Dans les deux entreprises dans lesquelles la FITTHC possède un accord-cadre international (Inditex SA), où il existe un code de conduite négocié (Triumph International), le souci est plutôt, dans la première entreprise, de mettre en place des systèmes de relations de travail à maturité dans les usines des fournisseurs¹⁵ (en vue de garantir avant toute chose que le salaire minimum est payé) et, dans la seconde, de s'attaquer aux incidences du Programme d'évaluation chez le fournisseur sur les revenus à la pièce¹⁶.

A la fin de l'année 2007, la FITTHC a toutefois lancé une initiative auprès de ses affiliés afin de déterminer quelle était la position des uns et des autres sur la question du salaire de subsistance et de les encourager à participer à des dialogues nationaux tripartites en vue de définir un salaire de subsistance s'appuyant sur des données économiques et sociales locales et non sur une quelconque formule imposée de l'extérieur¹⁷. Ces données pourraient ensuite être utilisées comme informations pour des négociations à l'échelle du secteur, pour mener campagne pendant la fixation du salaire minimum ou pour les négociations en entreprise ou sur le lieu de travail. Comme indiqué précédemment, il existe des signes que cette approche est celle qui guide la stratégie de négociation des syndicats à Sri Lanka, au Bangladesh et au Cambodge, même si ceux-ci ont utilisé des définitions du salaire de subsistance favorables aux syndicats ou établies par des ONG. En Turquie, une des tâches de la récente Initiative commune à parties prenantes multiples sur la responsabilité des entreprises et les droits des travailleurs (projet Jo-In) consistait à s'employer à mettre en œuvre des normes clés pour le lieu de travail, notamment pour les salaires¹⁸. Le résultat le plus important du travail relatif aux salaires effectué dans le cadre de ce projet a peut-être été l'application de la notion d'«échelle salariale»¹⁹, qui offre un système de références pour visualiser les progrès accomplis dans les usines en matière d'amélioration des salaires et pour suivre l'évolution des salaires par rapport à des critères ou interprétations spécifiques du salaire de subsistance.

15. N. Kearney (2007): «Global Organising: Organising Achievements Through Supply Chain Activity», FITTHC. Note interne.

16. Notes d'une réunion avec la délégation syndicale de Triumph à Bangplee, Thaïlande, 30 novembre 2007.

17. FITTHC: Circulaire 24, «National Living Wage Estimates», 20 juillet 2007.

18. «Jo-In Explanatory Note on the Treatment of the Living Wage Common Code Element during the Jo-In Pilot Project in Turkey's Garment Industry, 2006-2007», voir <http://www.jo-in.org/pub/docs/Jo-In-%20Explanatory%20Note%20for%20Living%20Wages.pdf> (consulté le 16 janvier 2008).

19. Connue sous le nom d'échelle des salaires Rut Tufts en honneur du fonctionnaire de la FLA décédé récemment qui a conçu cette idée.

L'alliance Play Fair 2008 (PF08), composée de la FITTHC, de la Confédération syndicale internationale et d'organisations partenaires de la Clean Clothes Campaign, a fait du salaire de subsistance une des quatre revendications essentielles lors de sa campagne qui a précédé les Jeux olympiques de Beijing (Maquila Solidarity Network, 2008). Un des résultats d'une réunion organisée avant les Jeux, à Hong-kong (Chine), entre les marques et les mandants de Play Fair a été l'engagement d'organiser une série de réunions à l'échelle nationale en vue de déterminer un salaire de subsistance estimatif en utilisant l'outil de l'échelle des salaires²⁰. Il reste à voir comment certaines marques vont réagir, nombreuses étant celles qui ne prévoient pas l'objectif d'un salaire de subsistance dans leurs codes de conduite respectifs. La campagne mondiale lancée en octobre 2008 donnera un élan supplémentaire à certaines de ces réunions²¹.

Sur un plan plus ambitieux, certaines ONG et certains syndicats qui font partie de la New Trade Union Initiative en Inde²² s'efforcent, avec l'aide d'ONG extérieures, d'appliquer cette notion dans tous les pays exportateurs de vêtements en Asie. Utilisant des arguments similaires à ceux du Designated Suppliers' Program (DSP) de l'United Students Against Sweatshops/Worker Rights Consortium (Worker Rights Consortium, 2006) concernant la capacité des marques et des détaillants d'absorber des augmentations de salaires par de faibles augmentations du prix de détail, l'Asia Floor Wage Alliance prône une norme de salaire journalier pour toute l'Asie de 4 dollars des Etats-Unis pour tout le secteur dans la région (India Committee for Asian Floor Wage Alliance, 2006; voir aussi Brenner, 2002). Même si l'on est encore loin d'un salaire de subsistance, une telle augmentation nécessiterait une certaine coordination syndicale transnationale que n'ont pas encore atteinte les partenaires sociaux de l'Union européenne, où les structures économiques et politiques sont à certains égards plus développées (que dans la communauté économique de l'ANASE) pour produire une telle initiative.

Au-delà de la négociation collective nationale, voire régionale, les stratégies de la FITTHC en matière de salaire de subsistance doivent également se concentrer sur les acheteurs des entreprises dans les pays de leur siège. A la

20. FITTHC: «Leading sports brands and unions working together globally for better working conditions», communiqué de presse, 2 juillet 2008. Voir: <http://www.itglwf.org/DisplayDocument.aspx?idarticle=15569&langue=2>.

21. FITTHC: «ITGLWF to Kick off Living Wage Campaign on World Day for Decent Work», communiqué de presse, 4 juin 2008. Voir: <http://www.itglwf.org/DisplayDocument.aspx?idarticle=15573&langue=2>.

22. Il n'est pas surprenant que cette initiative soit née dans ce pays, où le secteur s'est repositionné sur le marché mondial de l'habillement suite à la dénonciation progressive de l'Accord multifibre. Les fournisseurs du «niveau 1» des grandes marques mondiales, situés à Bangalore, Delhi, Chennai et Tiripur, qui se prévalent d'investissements importants dans la production et d'effectifs correspondants de travailleurs, ont non seulement des objectifs d'organisation des syndicats, mais aussi des infrastructures susceptibles d'absorber d'importantes augmentations de salaires (Tewari, 2006b).

suite de la publicité négative subie par de nombreuses entreprises membres de l'ETI (War on Want, 2006), et du simple poids de l'argument scientifique et moral, la FITTHC a pressé pendant toute l'année 2007 le Secrétariat de l'ETI d'inviter instamment ses entreprises membres du secteur du détail et des supermarchés à s'attaquer enfin à la question du salaire de subsistance au moyen de leurs prix FAB. Enfin, un certain nombre d'entreprises, sans nul doute influencées par les indications d'organisations de consommateurs selon lesquelles les acheteurs sont disposés à payer plus pour une marque ayant une bonne réputation²³, ont manifesté leur intention de s'attaquer au problème à l'aide d'un projet pilote au Bangladesh²⁴.

Toutes questions de confidentialité mises à part, il est beaucoup trop tôt pour fournir des détails au sujet de cette initiative. Cela étant, il est utile de répéter certaines questions de mise en œuvre qui se posent immédiatement. Quel système d'assurance s'imposerait pour garantir aux détaillants et à leurs clients qu'une augmentation du prix FAB sera répercutée vers les travailleurs? Comment les travailleurs seraient-ils informés de l'augmentation des recettes de l'employeur? Si le salaire de subsistance n'est payé qu'aux départements ou ateliers de l'usine qui assurent le montage du produit du détaillant qui a bénéficié d'un «prix FAB assurant le salaire de subsistance», cela n'entraînerait-il pas une discrimination par rapport aux travailleurs d'autres départements et d'autres chaînes de production?

Quelle incitation un acheteur aurait-il à augmenter le prix FAB pour des articles d'habillement dans la même catégorie commerciale que les acheteurs qui s'approvisionnent à cette usine si eux-mêmes ne participent pas au système²⁵? En outre, dans un certain nombre de cas, le comportement d'achat peut être tel que les acheteurs changent de fournisseur d'une année à l'autre, pour des raisons soit commerciales, soit de mode. Dans les cas où il existe un petit nombre de sources de marques auprès d'un certain fournisseur, une initiative multimarques pourrait s'avérer possible, mais ces initiatives pourraient être interprétées comme des actes visant à restreindre et à monopoliser les échanges, en infraction au droit européen de la concurrence²⁶ et aux articles 1 et 2 des lois antitrust des États-Unis²⁷.

23. *The Retail Bulletin*, «CBI survey – Consumers will pay premium for a great reputation», article sur site Web (par abonnement), 23 novembre 2007. Voir http://www.theretailbulletin.com/news/cbi_survey_consumers_will_pay_premium_for_a_great_reputation_23-11-07/.

24. *ETI Update*, n° 36, hiver 2007, p. 3. Voir <http://www.eti2.org.uk/Z/lib/2007/news/eti-update-2007-12.get.pdf> (consulté le 15 juillet 2008).

25. Par exemple, au moment de la fermeture de l'usine Spectrum à Savar, au Bangladesh, en 2005, 27 entreprises s'approvisionnaient auprès de l'usine.

26. Article 81 du Traité sur l'Union européenne.

27. John M. Skonberg, Kerry E. Notestine et Nitin Sud (2006): «Sharing Compensation or Benefit Information Between Competitors May Violate Antitrust Laws».

Il est clair que certaines conditions – tout à fait uniques parfois – devraient parfois être réunies pour qu'une telle initiative soit efficace. Premièrement, il devrait y avoir un engagement de la marque ou du détaillant de nouer ou de maintenir une relation commerciale stable avec un fournisseur déterminé, associé, en cas de présence de marques multiples chez un fournisseur particulier, à un engagement commun de collaboration dans ce domaine. Il s'agit d'une exigence claire du système Play Fair (2008, pp. 52-53). Deuxièmement, outre des données relatives au salaire de subsistance ou au salaire minimum provenant du pays fournisseur, les départements des achats ou de la responsabilité sociale des entreprises devraient disposer des coûts de main-d'œuvre théoriques des vêtements qu'ils commandent afin d'aider à calculer la majoration du prix FAB que représente le salaire de subsistance. Troisièmement, et c'est essentiel, des dispositions devraient être prises pour permettre la négociation des échelles salariales au niveau local.

On a peu parlé du suivi et de la remédiation. Les acheteurs devraient mettre en place un système sophistiqué d'audit afin de vérifier si, en réalité, un salaire de subsistance est effectivement payé et s'il ne contribue pas en fait à encourager le recours à la sous-traitance. Il semblerait toutefois que l'audit social est actuellement en état de crise²⁸ (O'Rourke, 2003; Ascoly et Zeldenrust, 2001; Esbenschade, 2004; Clean Clothes Campaign, 2005; Locke et coll., 2006; Ethical Trading Initiative, 2006; Harney, 2008) et il semble que les vérificateurs aient les mains pleines rien qu'à surveiller les documents relatifs aux salaires et à veiller à ce qu'un salaire minimum soit payé, sans parler de la tâche qui consiste à déterminer si le salaire est suffisant pour répondre aux besoins élémentaires d'un travailleur. En reconnaissant les lacunes du code de conduite et du modèle de vérification du respect des dispositions sociales, un grand nombre de marques et de détaillants ainsi que les initiatives de groupes à intérêts multiples auxquelles ils appartiennent ont admis l'importance de la liberté syndicale et de la négociation collective comme manière à la fois de mettre en place un système de gouvernance locale plus robuste dans la chaîne d'approvisionnement et, c'est essentiel, de donner les moyens de faciliter les améliorations de salaire et de conditions de travail dans le secteur (Nike, 2005; p. 11; Adidas, 2005; p. 17; GAP, 2005, pp. 19 et 34-41; Fair Labor Association, 2005; et Jo-In/MIT, 2005).

L'approche de Nike est particulièrement instructive en l'espèce:

Nous pensons qu'une industrie compétitive et responsable qui investit dans sa main-d'œuvre produira à terme des augmentations de salaire durables et pertinentes au plan local. Nous n'approuvons pas les objectifs salariaux artificiels ni les augmentations basées sur des définitions arbitraires du salaire de subsistance. Les salaires minima devraient être déterminés par la

28. Voir «'Sweatshop snoops' take on China factories», Thomas Fuller, *International Herald Tribune*, 15 septembre 2006.

voie de négociations entre les travailleurs et la direction et par la politique publique. Dans le cadre de nos stratégies de production à flux tendu, nous sommes déterminés à former les cadres et les travailleurs de nos usines de sous-traitance à la liberté syndicale et à la négociation collective et à aider les usines à mettre en œuvre des systèmes et des pratiques solides en matière de gestion des ressources humaines²⁹.

Bien que Nike ait ignoré la différence entre le salaire minimum national et les besoins de salaire de subsistance des travailleurs du secteur de l'habillement, l'entreprise a indiqué qu'elle avait l'objectif ambitieux d'initier, d'ici à l'exercice financier 2011, toutes les usines où elle se fournit à la liberté syndicale et à la négociation collective (Nike, 2007, p. 43). Cet objectif est sans nul doute conforme aux exigences de la FITTHC et de ses syndicats affiliés (et de certaines ONG), mais il soulève la question de la capacité du syndicalisme, en particulier dans le secteur de l'habillement, à augmenter aujourd'hui sensiblement les salaires par les processus de négociation collective. En l'absence d'un tel mécanisme et vu l'augmentation incessante des prix des denrées alimentaires de base, il semble que les relations de travail dans le secteur de l'habillement soient condamnées à être fortement troublées dans la période qui s'ouvre.

Références

- Adidas (2005): *Connected by Football – Social and Environmental Report 2005*, Herzogenaurach: Adidas.
- Ascoly, N. et Zeldenrust, I. (2001): «Discussing key elements of monitoring and verification», Amsterdam: SOMO.
- Birnbaum, D. (2000): *Birnbaum's global guide to winning the great garment war*, Hong-kong: Third Horizon Press, p. 168.
- BIT (2007): «Les salaires dans le monde: faits nouveaux et défis à relever», Commission de l'emploi et de la politique sociale, GB.298/ESP/2, Genève: BIT.
- Brenner, M. (2002): «Defining and Measuring a Global Living Wage: Theoretical and Conceptual Issues», document établi pour la conférence Global Labor Standards and Living Wages, à l'Université de Massachusetts-Amherst, 19-20 avril 2002.
- CCAWDU (Coalition of Cambodian Apparel Workers Democratic Union) (2006): «Labor ministry plays intimidating tactics on workers», *Khmer Future*, sans date. Voir <http://www.khmerfuture.com/index.php?name=News&file=article&sid=1117&theme=Printer>.
- Clean Clothes Campaign (2005): *Looking for a Quick Fix. How weak social auditing is keeping workers in sweatshops*, Amsterdam: Clean Clothes Campaign.

29. Nike (2007), p. 47.

- Clothesource (2008): «Apparel industry issues to watch in 2008», Management briefing, www.just-style.com.
- Collins, J. (2003): *Threads: Gender Labor and Power in the Global Apparel Industry*, Chicago: University of Chicago Press.
- Confédération internationale des syndicats libres (CISL) (2006): *Internationally-Recognised Core Labour Standards in Bangladesh: Report for the WTO General Council Review of the Trade Policies of Bangladesh*, Bruxelles: CISL, pp. 3-9.
- . (2005): «The Impact of the ending of quotas on the textile industry, Cambodia: increasing pressure on trade union rights», *Trade Union World Report*, Bruxelles: CISL.
- Esbenshade, J. (2004): *Monitoring Sweatshops: Workers, Consumers, and the Global Apparel Industry*, Philadelphie: Temple University Press.
- Ethical Trading Initiative (2006): Getting Smarter at Auditing, Tackling the growing crisis in ethical trade auditing. Rapport de la réunion des membres de l'ETI members' meeting, 16 novembre 2006. Voir <http://www.ethicaltrade.org/Z/lib/2006/11/smart-audit/index.shtml> (consulté le 17 juillet 2007).
- Fair Labor Association (2005): Rapport annuel, disponible à l'adresse <http://www.fairlabor.org/2004report/freedom/index.html>.
- Fair Wear Foundation (2006): *Background Study Bangladesh*, Amsterdam: Fair Wear Foundation.
- Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir (2006): Human And Trade Union Rights: *USAS Sweat-Free Campaign Campaign*, Presidium Paper 8c, Bruxelles: FITTHC.
- Flanagan, M. (2002): Clothesource Sourcing Intelligence Pricetrak.
- Gap Inc. (2005): «Facing Challenges, Finding Opportunities», 2004 Social Responsibility Report, San Francisco: Gap Inc.
- . (2006): «Findings from Women Working Worldwide's Study of Gap Inc.'s Purchasing Practices», disponible à l'adresse http://www.gapinc.com/public/documents/www_study.pdf (consulté le 17 juillet 2007).
- Gereffi, G. (2001): «Outsourcing and Changing Patterns of International Competition in the Apparel Commodity Chain», document d'information pour le *World Industrial Development Report 2001*, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.
- . et Memedovic, O. (2003): *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, série d'Etudes sectorielles, Genève.
- Harney, A. (2008): *The China Price*, New York: Penguin Press.
- Impactt (2002): *Changing overtime: Tackling supply chain labour issues through business practice*, Londres, disponible à l'adresse <http://www.impacttlimited.com/resources/changing-overtime-tackling-supply-chain-labour-issues-through-business-practice/> (consulté le 11 janvier 2008).
- India Committee for Asia Floor Wage Alliance (2006): «Asia Floor Wage: Towards an Asian Floor Level Wage Campaign in the Garment Export Sector – An analysis of labour and the supply chain in the garment export sector» (New Trade Union Initiative, Cividep, Fedina, Jobs with Justice-India, SAVE, Center for Education and Communication, Shree Jagruti).

- Ivanic, M. et Martin, W. (2008): «Implications of Higher Global Food Prices for Poverty in Low-Income Countries», Policy Research Working Paper 4594, World Bank Development Research Group Trade Team.
- Jo-In/MIT (2005): *Report on Exploring common approaches to Corporate Accountability and Workers' Rights*, forum organisé en commun par l'Institute for Work and Employment Relations, MIT et le (Jo-In) Joint Initiative on Corporate Accountability and Workers' Rights, 11-12 juillet 2005, MIT, Boston, disponible sur <http://www.jo-in.org/pub/docs/MtgRpt-JoIn-MIT20050711-12.pdf>.
- Kaplinsky, R. (2000): «Globalisation and unequalisation: What can be learned from value chain analysis?», *Journal of Development Studies*, vol. 37, n° 2, pp. 117-146.
- Labour Behind the Label (2006): «Let's Clean Up Fashion: The State of Pay Behind the UK High Street», disponible à l'adresse <http://www.labourbehindthelabel.org/content/view/126/53>.
- Lee, Ch.-H. (2007): «The Minimum Wage», Asian Labour Update, Asia Monitoring Resource Centre, disponible à l'adresse <http://www.amrc.org.hk/4207.htm>.
- Locke, R. M., Qin, F. et Brause, A. (2006): «Does Monitoring Improve Labor Standards? Lessons from Nike», Working Paper 4612-06: MIT Sloan School of Management.
- et Romis, M. (2006): «Beyond Corporate Codes of Conduct: Work Organisation and Labor Standards in Two Mexican Garment Factories», MIT, Sloan School of Management, août 2006.
- Maquila Solidarity Network (2008): *Clearing the Hurdles: Steps to Improving Wages and Working Conditions in the Global Sportswear Industry*, Toronto: MSN/Playfair.
- Miller, D. (2008): «The ITGLWF policy on Cross Border Dialogue in the textiles, clothing and footwear: Emerging strategies in a sector rules by codes of conduct and resistant companies», in K. Papadakis (dir. de publication) (2008): *Cross-border social dialogue and agreements: an emerging global industrial relations framework?*, Genève: Institut international d'études sociales et BIT.
- (2009). «What price a living wage?», in Parker and M. Dickson: *Sustainable fashion: A handbook for educators* (Bristol, Labour behind the Label), pp. 86-90. Disponible à l'adresse <http://fashioninganethicalindustry.org/resources/teachingmaterials/handbook>.
- , Aprill, C., Certeza, R. et Nuon, V. (2007): «'Business – as Usual?': Governing the supply chain in clothing post MFA phase out: The case of Cambodia», Global Union Research Network Discussion Paper No. 6, Genève: BIT.
- et Williams, P. (2009): What price a living wage? Implementation issues in the quest for decent wages in the global apparel sector, *Global Social Policy*, vol. 9, n° 1, pp. 99-125.
- Nike (2005): «FY2004 Corporate Social Responsibility Report», Beaverton: Nike.
- (2007): «FY2005-2006 Innovate for a Better World», Corporate Social Responsibility Report, Beaverton: Nike.
- O'Rourke, D. (2000): *Monitoring the Monitors: A Critique of Pricewaterhouse Coopers Labor Monitoring*, livre blanc publié le 28 septembre 2000.

- (2003): «Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring», *Policy Studies Journal*, vol. 31, n° 1, pp. 1-29.
- Pangsapa, P. (2005): «The Piecework System and 'New Slaves' of the Apparel Industry», Paper presented at the 100th annual meeting of the American Sociological Association in Philadelphia.
- (2007): *Textures of Struggle: The Emergence of Resistance Among Garment Workers in Thailand*, Ithaca New York: ILR Press.
- Pollin, R., Burns, J. et Heintz, J. (2004): «Global apparel production and sweatshop labour: Can raising retail prices finance living wages?», *Cambridge Journal of Economics*, vol. 28, n° 2, pp. 153-171.
- Prasanna, R.P.I.R. et Gowthaman, B. (2006): *Sector Specific Living Wage For Sri Lankan Apparel Industry Workers*, Survey Findings and Preliminary Report for Wider Discussion, ALaRM, Sri Lanka.
- Setrini, G. (2005): «Wages In The Apparel Industry: What Constitutes A Decent Standard?», document établi pour la conférence Exploring common approaches to Corporate Accountability and Workers' Rights, Massachusetts Institute of Technology, 10-11 juillet 2005.
- SOMO (Centre for research on multinational corporations) (2003): *Bulletin on Issues in Garments & Textiles*, n° 1, mai, Amsterdam: SOMO.
- Tewari, M. (2006a): «Is price and competitiveness enough for Apparel firms to gain market share in the World after Quotas? A Review», *Global Economy Journal*, vol. 6, n° 4, pp. 1-46.
- (2006b): «Targeting Global Supply Chains: Innovations in labor organising in the Indian garment industries», document non publié.
- War on Want (2006): *Fashion Victims: The true cost of cheap clothes at Primark, Asda and Tesco*, Londres: War on Want.
- Wells, D. (2006): «'Best Practice' in the Regulation of International Labor Standards: Lessons of the US Cambodia Textile Agreement», *Comparative Labor Law and Policy Journal*, vol. 27, n° 3, pp. 357-376.
- Worker Rights Consortium (2005): *The Impact of Substantial Labor Cost Increases on Apparel Retail Prices*.
- (2006): «The Designated Suppliers Program – Revised», disponible à l'adresse <http://www.workersrights.org/DSP/Designated%20Suppliers%20Program%20-%20Revised.pdf> las.

Changer les schémas de l'emploi et de la négociation collective

*Le cas du secteur du bâtiment –
travaux publics (BTP)*

Jan Cremers

Coordinateur, European Institute for Construction Labour Research
(www.clr-news.org)

Chercheur, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (Université
d'Amsterdam, www.uva-aias.net)

Membre du Parlement européen, groupe Alliance progressiste des socialistes
et démocrates

Introduction

Les industries européennes à forte intensité de main-d'œuvre passent actuellement par une mutation qui se caractérise par un processus d'externalisation et de réduction d'échelle. Cette tendance générale entraîne certaines entreprises à remplacer leurs salariés en recourant à toutes sortes de «nouvelles» relations d'emploi. Au fil de cette tendance, le travail se trouve peu à peu confié à des «employeurs» excipant d'une appartenance à d'autres branches (éludant, à travers un tel statut, les contraintes qui s'attachent aux contrats de travail, aux conventions collectives, aux réglementations de secteur, etc.), par des sous-traitants spécialisés, par des agences d'emploi temporaire et/ou par des travailleurs indépendants. En règle générale, les travailleurs qui se trouvent dans une telle relation d'emploi non standard ne se syndiquent pas. Nous analyserons ici les principales tendances et évolutions qui traversent le secteur du BTP en Europe. Le secteur du BTP a toujours été un secteur dans lequel la sous-traitance est importante, et l'on décèle à certains signes que cette part s'accroît constamment. Nous examinerons les répercussions que le processus d'externalisation (du recrutement de main-d'œuvre) à l'origine des formes d'emploi non standard peut avoir sur la négociation collective. En dernier lieu, nous formulerons des recommandations qui tendront à revitaliser la tradition de négociation collective à l'échelle du secteur entier. Nous recommanderons entre autres que la responsabilité sociale des entreprises et des responsabilités de celles-ci tout au long de la chaîne de production fassent partie intégrante d'une stratégie conjointe visant à promouvoir la continuité et une concurrence équitable, et nous recommanderons aussi que le secteur rétablisse certaines dispositions conçues pour préserver la stabilité, l'honnêteté et le professionnalisme dans le secteur.

Les caractéristiques du secteur du BTP

Les stratégies de marché

Dans le secteur du BTP, le processus de production aussi bien que les modalités d'attribution des marchés ont connu un certain nombre d'adaptations structurelles depuis les années 1980. La stratégie de marché de la plupart des entreprises chefs de file a changé. Avant que le concept de marché interne à l'Union européenne ne fasse son apparition et que la mondialisation ne s'accélère, l'ambition des plus grandes entreprises était d'appartenir au «club» des plus grandes entreprises de niveau national, contrôlant tout le marché du secteur, si bien qu'il existait de fait une situation de cartel dans certaines branches. Cela avait diverses conséquences sur le marché du travail dans le

secteur. Pour n'évoquer que l'une d'entre elles, les attributions de marchés publics étaient devenues particulièrement exposées à la corruption et ses pratiques, s'agissant de la fixation des prix.

L'introduction des principes de la liberté de marché (à l'échelle aussi bien de l'UE que du champ couvert par l'OMC) a induit un changement remarquable, encore que la mise en œuvre formelle au niveau national des règles européennes d'attribution des marchés se soit alors révélée médiocre, et le demeure encore. A partir du début des années 1990, les plus grosses entreprises du BTP ont commencé à définir leurs ambitions territoriales à une échelle européenne. Leur objectif était alors et est devenu de conquérir une place de leader et de rivaliser avec les autres à cette échelle. Cela s'est traduit par une vague nouvelle de fusions et de rachats d'entreprises. Simultanément, la sous-traitance traditionnelle, au fil d'une division inexorable et concertée des tâches dans le processus de production, a évolué vers un type d'externalisation mue davantage par les considérations de coût. En raison de cette concurrence accrue au niveau de la sous-traitance, la taille moyenne des entreprises tend à se réduire.

Le processus de diversification, combiné à une européanisation du territoire vers la fin des années 1980, a entraîné l'apparition de conglomerats géants opérant dans un champ particulièrement large de secteurs économiques (énergie, eau, BTP, traitement des déchets, etc.) et couvrant un large champ d'activités (production, concessions, gestion d'exploitations et d'ouvrages, maintenance, etc.). Dans le même temps et à cette même époque, un clivage très net est apparu sur le plan fonctionnel, avec une concentration sur l'activité fondamentale en haut de la chaîne de production et une externalisation de l'exécution auprès de sous-traitants.

Le secteur

Le BTP présente certaines caractéristiques qui le distinguent des autres secteurs.

- L'activité du BTP se déploie dans le cadre de chantiers temporaires et mobiles, portant normalement sur des projets uniques ayant pour objet la réalisation d'un produit final à caractère immobilier qui est relativement non standardisé. Le gros œuvre et la finition se font sur site. L'activité du secteur est sujette aux vicissitudes de la météorologie et au cycle des saisons, avec les perturbations que celui-ci peut entraîner.
- Les entreprises de BTP, notamment les petites et moyennes entreprises de ce secteur, ont un pouvoir de négociation faible, comparé à celui de leurs principaux clients et des gros fournisseurs de matériaux. L'activité du secteur est soumise à de très fortes sujétions imposées par le lieu où elle se déploie et par les matériaux. Le prix facturé au client obéit à la demande, les coûts à supporter obéissent à l'offre.

- Le secteur du BTP se caractérise par une multitude extrêmement diverse de petites et moyennes entreprises et un groupe dominant, nettement circonscrit, de grosses entreprises générales. Les compétences ne se répartissent pas également tout au long de la chaîne de production, et l'organisation des qualifications est éclatée et fragmentée. Le marché peut être orienté par des critères locaux, ruraux, régionaux, nationaux et mondiaux.
- Le système de production est très hétérogène. Il requiert une coopération dans des conditions et circonstances diverses, pour des projets complexes de caractère unique. De très nombreux sous-traitants aux spécialités et compétences diverses y sont appelés à intervenir dans des délais spécifiques, depuis la conception jusqu'à la réalisation et la livraison.

Le processus de production revêt la forme d'une chaîne de production multiple, qui s'est allongée et élargie. Cette chaîne constitue une chaîne logistique (sur les plans tant horizontal que vertical), de même qu'une chaîne de valeur ajoutée à caractère économique et productif: «de la conception à la réalisation». Des spécialités ou tâches uniques sont souvent externalisées, étant confiées à de petites entreprises ou à des travailleurs indépendants. Par le jeu de ce processus de sous-traitance et d'externalisation, du rôle des fournisseurs, et du phénomène résultant de contraction des effectifs de la main-d'œuvre, de nouvelles entreprises apparaissent tandis que des entreprises existantes se réduisent. Dans le même temps, la sous-traitance et l'externalisation auprès d'entreprises qui sont indépendantes *de jure* ne conduit pas à plus d'indépendance. Les entreprises opérant à un niveau élémentaire de la chaîne de valeur, exception faite de certains sous-traitants exerçant une activité hautement technique ou hautement spécialisée, ne sont pas en position de traiter sur un pied d'égalité avec l'entreprise maître d'œuvre ou chef de file.

La main-d'œuvre

Le secteur dans son ensemble peut être perçu comme un secteur d'activité à forte intensité de main-d'œuvre (puisque celle-ci y représente jusqu'à un quart des coûts de fonctionnement), avec des emplois qui sont physiquement exigeants. Le niveau de qualification requis dans les différents métiers du BTP est très variable: cela va des tâches répétitives nécessitant peu de qualifications à des interventions de spécialistes extrêmement exigeantes et de haute technicité. Ces dernières années, les pénuries de main-d'œuvre aux niveaux les plus bas se sont accentuées dans presque tous les Etats membres de l'UE.

Depuis le début des années 1990, on constate d'une manière générale une baisse du recrutement direct chez les entreprises maîtres d'œuvre ou chefs de file. Désormais, c'est un groupe relativement réduit de personnes hautement spécialisées qui est responsable du développement, des acquisitions, de la supervision et de la gestion. Les tâches d'exécution ont été externalisées en

recourant à des sous-traitants et à des intermédiaires (Jounin, 2006). C'est toute une chaîne de sous-traitants, d'entrepreneurs ou de fournisseurs spécialisés qui est impliquée dans l'exécution. Les marges étant très faibles, les sous-traitants n'engagent pas plus de personnes qu'ils ne sont sûrs d'en employer, si bien qu'il n'y a plus d'investissement dans le capital humain ni d'incitations à l'acquisition de nouvelles qualifications. L'option généralisée de l'externalisation devient évidente dans le cadre d'une stratégie de recrutement qui se caractérise par le remplacement du salariat direct à travers toute une panoplie de relations d'emploi se présentant comme d'un type «nouveau». Recourir à une main-d'œuvre bon marché et non qualifiée fait désormais partie intégrante de la sous-traitance au niveau le plus élémentaire, avec l'absence de tout lien juridique entre l'entreprise utilisatrice et les travailleurs concernés. A travers cette façon de procéder, les entreprises cherchent à économiser sur les coûts en main-d'œuvre et à accéder à une plus grande indépendance par rapport au marché de l'emploi traditionnel. Les effets au niveau de la comptabilité de l'entreprise en sont la substitution des coûts directs de main-d'œuvre par des coûts de sous-traitance, de services ou de fourniture s'appuyant sur des factures et des «contrats de service à caractère commercial». En outre, même si le recours de plus en plus marqué à la sous-traitance pour les opérations à plus forte intensité de main-d'œuvre n'entraîne pas nécessairement une dégradation des conditions de travail, il a indéniablement entraîné un effacement de la responsabilité sociale directe de l'entreprise maître d'œuvre. Cette tendance s'explique aussi par l'expansion rapide du travail indépendant dans le secteur (Cremers et Janssen, 2006).

La chaîne de dépendance

La décision de sous-traiter peut tenir à des motifs très divers: la recherche de compétences et de savoir-faire qui ne se rencontrent pas dans l'activité principale; des pénuries de main-d'œuvre; la recherche de l'efficacité; une division du travail ancrée dans les traditions, avec des partenaires qui entretiennent des relations basées sur la confiance, les habitudes ou les traditions. Dans le sens positif, une telle chaîne repose sur une relation stable entre un chef de file ou maître d'œuvre et des sous-traitants spécialisés qu'il choisit et à qui il «délègue» une partie du travail, ou encore elle résulte d'une telle relation. En tout état de cause, elle se traduit sur le terrain par des activités menées simultanément ou suivant des phases successives, constituant les différentes parties du projet d'ensemble, par une multiplicité d'entreprises et de sous-traitants, avec tous les problèmes qui en résultent sur le plan de la coordination et de l'efficacité (Fellini et coll., 2007). La capacité de gérer de manière efficace les différentes étapes longitudinales entre les différentes parties prenantes dans les délais impartis est une source permanente de préoccupation, mais aussi de pression sur la main-d'œuvre.

La chaîne de dépendance peut se concevoir comme un réseau ou triangle de dépendance socio-économique hiérarchisée, reposant sur un assemblage indissociable de contrats et de liens. Au sommet du triangle, il y a les entreprises classiques s'inscrivant intégralement dans la légalité. Il peut même y avoir de grosses entreprises du BTP qui s'intègrent «à reculons» dans le processus, à travers les matériaux de construction, et une certaine «mécanisation» par la fourniture d'éléments préfabriqués est à la fois possible et avantageuse. La structure de la chaîne de production est complexe, et l'exécution d'un contrat est difficile à organiser. Tout déséquilibre des forces dans la chaîne de dépendance risque de se traduire par des contrats définissant les conditions d'arbitrage entre les différents niveaux qui se révèlent éminemment sujets à caution. Une chaîne peut aboutir dans la «zone grise», avec pour conséquence que l'exécution ne se trouve plus garantie. Il en va ainsi notamment lorsque les grandes entreprises confient la mission de recrutement de la main-d'œuvre à de petits sous-traitants qui répercutent en aval cette délégation du recrutement, allant même jusqu'au recours à des agences, des recruteurs occultes ou d'autres intermédiaires. Une stratégie qui repose uniquement sur le recours à la sous-traitance de la main-d'œuvre dans le but de proposer des prix plus avantageux comporte inévitablement le risque à plus ou moins long terme de voir apparaître sur le marché une main-d'œuvre non déclarée et une main-d'œuvre étrangère en situation irrégulière. Des groupes de travailleurs non déclarés sont recrutés par des sociétés écran, qui opèrent par voie de publicité et recourent à des réseaux informels. Il en résulte au final une disponibilité erratique de main-d'œuvre bon marché passant par les mains d'agents ou de recruteurs occultes, et une distorsion considérable du marché du travail.

La négociation collective dans le secteur du BTP

Dans le secteur du BTP, la négociation collective constitue depuis longtemps la réponse aux problèmes posés par le changement incessant du lieu de travail et par des contrats passant constamment d'un employeur à l'autre. Dans la plupart des Etats membres de l'UE les plus anciens, les relations socioprofessionnelles propres au secteur se définissent par rapport à des domaines de préoccupation communs aux deux parties, et ceux-ci peuvent être un terrain de coopération aussi bien que de conflits. C'est là l'une des raisons pour lesquelles le secteur a une longue tradition de négociation collective et que des réponses collectives (régissant l'interruption de l'activité professionnelle, les congés payés, les contraintes météorologiques et la formation professionnelle) qui sont pratiquement toutes similaires au niveau national ont été formulées en Europe à une époque où les échanges transfrontières de bonnes pratiques en étaient encore à un stade embryonnaire. Dans le secteur, les deux parties avaient intégré la nécessité d'arrangements conventionnels de régulation, qui étaient le précurseur de la négociation collective.

Dans les pays où le BTP est fortement encadré (avec des conventions collectives applicables à l'ensemble du secteur, souvent rendues d'application générale par le législateur), le taux de couverture qui en résulte est appréciable, et le taux de syndicalisation dépasse souvent les moyennes nationales (c'est notamment le cas des pays nordiques, de la Belgique, de l'Allemagne, de l'Autriche et des Pays-Bas, pour ne mentionner que ceux-là). Dans ces pays, il existe des régimes et des caisses de prévoyance communs, qui sont gérés et même administrés par les organisations syndicales. Dans certains pays, apparemment moins normatifs (par exemple l'Italie), employeurs et travailleurs ont noué un partenariat solide et il existe un système similaire de relations sectorielles incluant des caisses de prévoyance opérant à l'échelle du secteur. Et, là encore, le taux de syndicalisation est relativement élevé. Dans les pays où le secteur se trouve moins encadré et qui n'ont pas cette tradition de dispositions conjointes communes à tout un secteur (Royaume-Uni, Portugal), la mise en place de conventions collectives et l'adhésion à des contrats ne vont pas de soi, et le taux de syndicalisation est généralement faible.

La négociation collective stabilise le secteur et contribue à entretenir une nécessaire continuité. Le dialogue social peut être perçu comme un instrument déterminant d'amélioration de la prise de décision et comme une tribune accessible à tous les interlocuteurs. La formation professionnelle, la sécurité des conditions de travail, l'assurance et les prestations sociales, par exemple, sont autant d'aspects réglés par la négociation collective au niveau du secteur. L'existence d'une réglementation à l'échelle du secteur ne trouve pas sa justification en elle-même; elle est l'expression d'un choix des partenaires dans la recherche de la continuité, de la qualité et d'une concurrence loyale.

L'évolution décrite plus haut rend cependant la représentation et les processus de négociation de plus en plus inefficients. La relation traditionnelle employeur et salarié devient de plus en plus rare. Le travail est effectué par des travailleurs mis à disposition par des employeurs ou des sous-traitants spécialisés qui revendiquent une appartenance à d'autres branches (éludant ainsi les contraintes relatives aux contrats, aux conventions collectives, à la réglementation du secteur, etc.), ou par des agences intermédiaires ou encore des travailleurs indépendants qui n'ont pas à se conformer (ne serait-ce que partiellement) aux conventions collectives. Le respect de conventions collectives généralement contraignantes est éludé par des maillons de la chaîne qui se présentent eux-mêmes comme des «fournisseurs de services» ou comme d'autres professions ou branches d'activité – moins réglementées – (nettoyage, entretien d'installations), revendiquant une appartenance à un secteur différent. Dans la plupart des pays, le travail indépendant constitue un autre moyen important d'éluder des conventions collectives contraignantes.

Les conséquences au niveau des relations socioprofessionnelles sont que la représentativité des deux parties du secteur lors de la négociation collective est mise à rude épreuve du fait que les personnes employées par les

sous-traitants sont en général non syndiquées ou le sont très faiblement. Le pouvoir de négociation des travailleurs engagés sur une base individuelle ou recrutés par des agences est bien plus faible que celui de la main-d'œuvre ayant un négociateur mandaté. De même, du côté des employeurs, la base de représentativité devient sujette à caution lorsque des pans entiers de la chaîne de production se trouvent confiés à des sous-traitants extérieurs, non affiliés.

L'externalisation, lorsqu'elle revêt la forme d'un recours intensif à des sous-traitants, à des agences de travail temporaire ou à des travailleurs indépendants pour l'exécution de certaines opérations, conduit à des situations de négociation collective qui ne peuvent répondre que partiellement à la diversité des «employeurs» et des travailleurs concernés. Les syndicats doivent relever le défi consistant à représenter des travailleurs non organisés et vulnérables (Pollert, 2007). De leur côté, les associations d'employeurs, confrontées aux débordements et courts-circuits surgissant dans leurs propres rangs, finissent par perdre toute prise sur un processus qui a été conçu pour préserver la stabilité et le professionnalisme dans le secteur. En dernier lieu, les bases financières des dispositions conjointes, des caisses de prévoyance et des prestations se détériorent.

Les tendances au niveau national

France

Le recours massif à la sous-traitance a entraîné l'apparition d'un petit groupe puissant d'entreprises générales chefs de file qui s'arrogent les marchés publics, dirigent les chantiers et y font largement pavoiser leur logo. Les métiers et les branches d'activités à forte valeur ajoutée (conception, finances, concessions) sont intégrés en haut de la chaîne. Sur les chantiers, ces entreprises ne sont plus présentes à travers leurs salariés. Elles ont externalisé la discontinuité et les incertitudes inhérentes aux activités à forte intensité de main-d'œuvre temporaire, et toutes les tâches simples et répétitives ont été déléguées à des sous-traitants et à des travailleurs employés par des agences. La sous-traitance de main-d'œuvre par des intermédiaires à travers des agences de travail temporaire a été longtemps interdite dans le BTP en France. Lorsque cette interdiction est tombée et que le recours à des agences de travail temporaire est devenu légal, l'externalisation a revêtu la forme d'une sous-traitance portant exclusivement sur la main-d'œuvre (ce qui a marqué le retour du marchandage, c'est-à-dire d'une mise à disposition continue de main-d'œuvre précaire). En France, le secteur du BTP est fortement surreprésenté dans le travail par agences d'intérim, puisqu'il absorbait 20,6 pour cent du total de la main-d'œuvre temporaire en 2006 et que cette part continue de s'accroître. On a calculé que, dans le BTP, les travailleurs recrutés par des agences de travail temporaire y occupent 120 000 postes à plein temps (IRNS, 2007). Une

analyse de l'emploi par secteur d'activité révèle que depuis le début des années 1970 la proportion de salariés dans le secteur du gros œuvre est passée d'environ 55 pour cent à simplement 39 pour cent (Kahmann, 2006).

L'externalisation du recrutement conduit à la précarisation sur les chantiers, si bien que la solidarité historique née du lien direct entre (le patron de) l'établissement et la force de travail s'étiole (Jounin, 2006).

Au niveau le plus bas, les travailleurs engagés par des agences de travail temporaire, qui sont pour la plupart des immigrés, ne sont pas pris en compte dans les statistiques officielles des travailleurs du secteur: ils sont assimilés à des «fournisseurs de services» ou simplement ignorés parce que ce sont des travailleurs clandestins. Naturellement, ces travailleurs ne sont pas représentés du tout. L'inspection du travail a de plus en plus de responsabilités à assumer, et les intérêts des travailleurs en situation de précarité n'ont pas la priorité car les persécutions frappant les immigrés clandestins sont devenues sa préoccupation centrale. La législation du travail n'est appliquée qu'à l'égard d'un noyau dur de travailleurs en situation régulière. La représentation des travailleurs de ce noyau dur ignore les intérêts de ceux qui se trouvent à la périphérie, et la représentation syndicale dans les petites entreprises sous-traitantes de même que dans les agences est faiblement développée. Ainsi, les bases de l'action collective et publique disparaissent. Jusqu'à présent, l'action syndicale a été dominée par la défense du salariat et les campagnes contre l'externalisation. Bien peu a été fait pour ceux qui se trouvent à l'extérieur. Il en résulte une tendance de chacun à prendre ses distances par rapport à la dureté de sa condition propre par une démarche individuelle: absentéisme, sabotages, pertes de savoir-faire, départs et changements d'emploi.

Allemagne

Jusqu'au début des années 1990, les entreprises allemandes du BTP employaient directement un grand nombre de travailleurs. Cette tradition a commencé à s'éroder et, avec la vague de fusions et de rachats d'entreprises, le nombre des travailleurs figurant dans l'effectif des entreprises a diminué. L'activité de nombreuses entreprises du BTP a commencé à évoluer vers la convention de gestion et le développement, avec un abandon progressif du volet exécution. Avec, d'un côté, la centralisation du traitement des marchés publics et de la planification et, de l'autre, l'externalisation de l'exécution, une partie de la chaîne de production et de fournitures s'est trouvée externalisée. La recherche d'une main-d'œuvre bon marché a favorisé dans le secteur du BTP le phénomène de «Tarifflicht», c'est-à-dire d'ignorance délibérée de la convention collective d'application générale. Les sous-traitants et parfois même des entreprises du BTP ont quitté leur organisation d'employeurs et se sont associés à d'autres branches. Les uns et les autres ont alors rallié d'autres secteurs ayant des arrangements et des conventions plus souples et moins

coûteux. Il en résulte que de nombreux travailleurs du secteur sont désormais englobés dans les statistiques des fournisseurs de services. L'emploi de travailleurs du BTP dans les activités du gros œuvre et de la finition a baissé considérablement au cours de la période 1998-2004 (-32 pour cent). L'emploi dans les services apparentés aux BTP a progressé (+6 pour cent) et, en particulier, la catégorie du personnel de gestion au niveau central a littéralement explosé (+70 pour cent). Si l'on considère la main-d'œuvre de la totalité de la chaîne de production (industrie de fournitures, métiers du gros œuvre et de la finition et services apparentés à la construction), la transformation au cours de la période 1998-2004 a été remarquable: la part représentée par les métiers du gros œuvre et de la finition est passée de 55 pour cent en 1998 à 46 pour cent 2004, la part des services s'est accrue au cours de la même période, passant de 29 à 38 pour cent (calcul basé sur Bosch, 2007).

Dans ces chiffres, la part (accrue) des travailleurs indépendants n'est pas prise en considération. Au début des années 1990, la part représentée par le travail indépendant dans le BTP restait largement en deçà des 10 pour cent. En 1995, elle avait atteint 12,3 pour cent. Même si l'on ne dispose pas de chiffres très fiables, tout indique que le travail indépendant a à nouveau progressé en Allemagne ces dernières années en raison d'une longue période de chômage massif et d'une absence d'opportunités dans le travail salarié. Cette progression du travail indépendant résulte également de mesures directes tendant à simplifier l'accès des petites entreprises, à lever les obstacles à l'accès aux métiers qui sont d'ordre éducatif et à simplifier la délivrance des agréments et de démarrage des activités. Tous ces changements ont entraîné une plus grande fluctuation à destination et en provenance du travail indépendant (Cremers, 2007).

Ainsi, le BTP en Allemagne est devenu un secteur fragmentaire et dispersé, avec des relations de dépendance inégales et déséquilibrées, imposées par une compétition par les coûts particulièrement rude.

Hongrie

En Hongrie, par suite de la fragmentation et de la décentralisation rapides des entreprises, consécutives à l'abandon de l'économie à planification centralisée, le secteur du BTP se caractérise par une taille des entreprises largement inférieure à la moyenne européenne: 4 salariés contre 6 dans l'Europe des 15 en 2000 (Neumann et Toth, 2006). Le secteur est dominé d'une part par quelques grandes entreprises chefs de file, souvent la propriété d'investisseurs étrangers, exerçant leur activité le plus souvent dans le génie civil et la construction de routes et, d'autre part, par des petites entreprises hongroises exerçant leur activité principalement dans le secteur de la construction de logements. Cette situation est due en partie à une politique gouvernementale de création d'un environnement favorable à l'investissement étranger, notamment dans les infrastructures (par exemple dans la construction d'autoroutes).

Là encore, la tendance a été, pour les plus grandes entreprises, de réduire leur proportion de personnel d'exécution en externalisant et en sous-traitant. De ce fait, la fragmentation se poursuit. Les grandes entreprises du secteur deviennent des «entreprises générales» et tendent à ne conserver dans leurs salariés que leur personnel de conception et un noyau de travailleurs manuels hautement qualifiés. Il en résulte une véritable spirale de démantèlement d'entreprises.

Les grandes entreprises ont de plus en plus recouru à l'externalisation pour se séparer des tâches manuelles à faible qualification, qui ont été transférées à un réseau de PME à travers la sous-traitance. Cette tendance inclut le recours à l'utilisation de contrats de travail «truqués», c'est-à-dire qu'en lieu et place d'un contrat de travail conforme à la législation du travail on conclut un contrat de fournitures de services, qui introduit une relation d'emploi plus flexible et moins réglementée et qui permet d'éviter les contraintes fiscales et les cotisations sociales obligatoires.

Cette restructuration frappe de plein fouet le syndicalisme et bat en brèche les acquis de la négociation collective en termes de garantie des conditions d'emploi dans le secteur. Alors que les principales centrales syndicales militent en faveur d'un renouveau du processus de négociation collective dans le secteur depuis le début des années 1990, en 1994 les organisations d'employeurs ont mis un terme au dernier accord-cadre sectoriel souscrit volontairement. Dans les années qui ont suivi, les syndicats et les organisations d'employeurs ont fait des déclarations et des pétitions communes dans le sens d'une réglementation effective du secteur. Une étude de l'impact de la formation professionnelle (réalisée en avril 2005) révélait que le secteur du BTP, tout en connaissant une forte expansion, se heurtait à des pénuries fréquentes de main-d'œuvre qualifiée, générant des difficultés croissantes pour le secteur dans la décennie qui suivait. Cette étude appelait une amélioration de l'attractivité du travail dans le secteur et ramenait la négociation collective à l'ordre du jour. Employeurs et syndicats étaient également préoccupés par la médiocrité des conditions de travail, le caractère contingent des contrats de travail, la généralisation du recours à une main-d'œuvre sans papiers et le faible niveau des rémunérations. Ils se sont accordés sur le point que la tendance à cette dégradation continue des conditions de travail devait être inversée et que l'attractivité du secteur devait être rétablie. L'adoption d'une convention collective de secteur a été perçue comme une possibilité de restauration des règles dans une situation de plus en plus chaotique, et les partenaires sociaux sont donc convenus de conclure une convention collective volontairement multi-employeurs. L'instrument qui en est résulté a été soumis au ministère du Travail pour extension, et c'est ainsi que la convention collective a été étendue à l'ensemble du secteur du BTP le 1^{er} juillet 2006.

Espagne

L'activité du BTP en Espagne a connu une période particulièrement faste au milieu des années 1990, qui s'est poursuivie jusqu'en 2005, moyennant seulement quelques contractions annuelles. En Espagne, ce secteur pèse lourd en termes d'emplois, de valeur ajoutée et de part représentée dans l'activité économique nationale non financière. La part représentée par ce secteur dans la création d'entreprises en Espagne, avec 20 pour cent, s'est située à plusieurs points de pourcentage plus haut que la moyenne de presque tous les autres Etats membres de l'Union européenne au cours de la période 1995-2005 (Eurostat, 2006).

La structuration du secteur est segmentaire, avec de nombreuses spécificités régionales, une proportion importante de petites et moyennes entreprises, et un marché qui se subdivise entre les infrastructures, le résidentiel et le non résidentiel. La fragmentation y est aussi le résultat d'une diversification croissante. Les salariés qui travaillent pour des petites et moyennes entreprises font partie d'une longue chaîne de sous-traitance. Indéniablement, la sous-traitance constitue l'une des formes les plus représentatives de l'organisation du travail. Cependant, quelques grandes entreprises du secteur sont en train de mettre en place des mécanismes régulateurs plus puissants pour parvenir à maîtriser une chaîne de sous-traitance aussi fragmentaire. Ces mécanismes incluent une série de conditions que chaque salarié et chaque entreprise doivent remplir (production obligatoire de certains documents tels que les contrats de travail, les factures, etc.). Les travailleurs qui satisfont à ces conditions doivent arborer un signe visible sur leur casque de chantier, de sorte que l'entrepreneur peut procéder à des contrôles et ordonner éventuellement le retrait du chantier de travailleurs qui ne seraient pas dûment identifiés. Ce système a été conçu pour empêcher les travailleurs d'échanger leur emploi sans aucun contrôle.

De même, les lois relatives à la sous-traitance abordent le problème de la fragmentation des tâches en prescrivant que l'entreprise principale qui se lie avec des entreprises sous-traitantes pour des travaux ou des services faisant partie de ses activités propres sera solidairement responsable en cas de non-paiement du salaire et des cotisations de sécurité sociale et endossera une responsabilité subsidiaire sur le plan des obligations et des responsabilités de sécurité sociale en cas d'insolvabilité. Parallèlement, la convention collective est rendue contraignante d'une manière générale à l'égard de toutes les entreprises du BTP, si bien qu'elle couvre près de 2,2 millions de travailleurs.

En outre, il a été adopté en 2007 une nouvelle loi sur la sous-traitance dans le BTP en vue de réduire les contrats temporaires, de faire baisser le nombre des accidents, et d'améliorer le respect de toutes les règles quelles qu'elles soient. La nouvelle loi limite à trois le nombre des sous-traitants dans une chaîne, si bien que les chaînes particulièrement ramifiées de sous-traitance

devraient disparaître (Vargas et coll., 2006). Quatre de ses aspects méritent d'être soulignés:

- le troisième sous-traitant n'a pas le droit de déléguer à un quatrième les tâches qui lui ont été confiées;
- les sous-traitants n'ont plus le droit de déléguer celles de leurs activités qui concernent principalement des tâches manuelles ne requérant pas de spécialisation;
- l'obligation de constituer un «cahier des charges de la sous-traitance» a été introduite afin de déterminer clairement les chaînes de sous-traitance, les délais et les plans de sécurité et de santé au travail;
- les représentants des travailleurs des diverses entreprises actives sur un même chantier doivent être informés des intervenants et des sous-traitants opérant sur ce chantier.

Royaume-Uni

L'industrie du BTP au Royaume-Uni se caractérise par une sous-traitance très étendue, un grand nombre de travailleurs indépendants et une pression très vive à tirer les prix toujours plus bas. Le caractère fragmentaire, occasionnel et précaire de la structure de l'emploi dans le secteur est un problème critique (Clarke, 2006). Le secteur continue bien souvent d'opérer suivant un système d'embauche temporaire selon lequel les travailleurs ne sont employés qu'aussi longtemps qu'ils sont nécessaires.

Au Royaume-Uni, jusqu'au milieu des années 1990, les dispositions de la législation du travail réglementant l'emploi de la main-d'œuvre étaient rudimentaires. Mais, depuis lors, la mise en œuvre de certaines directives de l'Union européenne (touchant notamment à la sécurité et à la santé) a introduit des notions importantes de droit du travail.

La négociation collective revêt un caractère volontaire; elle se conçoit comme un «gentlemen's agreements» n'ayant pas de caractère légalement contraignant et, même s'il existe des conventions collectives conclues entre les employeurs et les syndicats, celles-ci n'ont pas une portée générale et leur impact est limité. La couverture dans le secteur du BTP (en termes d'influence des conventions collectives sur les rémunérations) est estimée à environ 19 pour cent de la main-d'œuvre (DTI, 2007). L'un des problèmes fondamentaux est que, même si l'entreprise chef de file se conforme aux règles, les sous-traitants, quant à eux, peuvent aisément éluder les conventions collectives. Les régimes de prestations sociales prévus en faveur de l'ensemble du secteur ne bénéficient souvent qu'à une minorité de travailleurs.

Depuis le début des années 1980, les employeurs du Royaume-Uni se sont convertis à des pratiques ayant eu pour effet d'accroître le nombre des

Tableau 1. L'emploi dans le secteur du BTP au Royaume-Uni, 1970-2005

	Total		Personnel d'exécution engagé directement		Travailleurs indépendants		APTC		Apprentis*	
	Nombres en milliers	%	Nombres en milliers	%	Nombres en milliers	%	Nombres en milliers	%	Nombres en milliers	%
1970	1 802		1 170	65	405	22	333	18	84	4,5
1980	1 696		975	57	495	29	346	20	69	3,9
1985	1 492		725	49	470	32	297	20	49	3,2
1990	1 703		668	39	718	42	317	19	33	1,9
1995	1 375		515	37	621	45	238	17	26	1,9
2000	1 451		706	49	498	34	248	17	37	2,5
2005	1 800		777	43	707	39	316	18	42	2,3
Evolution (%) 1970-2002	-0,1%		-34%		+75%		-5%		-50%	

* Les statistiques concernant les apprentis ont cessé d'être établies par le Département de l'environnement en 1989, si bien que celles de 1990 correspondent à celles de 1989. Les statistiques présentées n'incluent pas les personnes relevant des organismes publics employant directement de la main-d'œuvre.

Source (Royaume-Uni): Department of the Environment, Housing and Construction Statistics and Department of Trade and Industry (DTI), *Construction Statistics Annual*, Londres: HMSO, 2007.

personnes qui appartiennent à la main-d'œuvre «contingente». Il est courant de voir les grandes entreprises gérer la partie projet et la partie finances, mais ne pas employer de personnel exécutant, celui-ci étant recruté par des sous-traitants, des recruteurs ou des agences de travail temporaire. Des formules de sous-traitance d'une diversité considérable permettent aux entreprises ou à des individus de se lancer dans une activité et, à cette fin, de recourir à volonté à une main-d'œuvre intérimaire, avec comme conséquence de sérieuses ambiguïtés quant à la relation d'emploi. La sous-traitance est devenue si largement diffuse qu'elle s'étend à la sous-traitance pure et simple de main-d'œuvre, si bien que même les personnes travaillant pour des sous-traitants le font en tant que travailleurs indépendants, moyennant un contrat de services et non un contrat d'emploi. Les sous-traitants spécialisés dans la main-d'œuvre prospèrent essentiellement sur la marge qu'ils réalisent entre le prix qu'ils payent leur main-d'œuvre et le prix auquel ils la vendent, ajoutant ainsi leur part dans la pression qui s'exerce sur les coûts de la main-d'œuvre dans le secteur (Clarke et Gribling, 2006). La sous-traitance, tout en introduisant une certaine flexibilité de l'emploi et une vivacité de la réponse aux fluctuations de la demande du marché, a pour inconvénient de faire descendre le risque social vers le bas de la chaîne.

On a commencé à recourir plus largement au travail indépendant dans les années 1970 pour tenter d'introduire des règles dans une situation où, dans le secteur du BTP spécifiquement, des sous-traitants opérant uniquement dans le recrutement de main-d'œuvre recrutaient une main-d'œuvre occasionnelle et souvent non déclarée (Lean, 2005). La reconnaissance d'un statut de travailleur indépendant spécifique au secteur du BTP correspondait à un statut fiscal spécial, conférant de fait aux employeurs du secteur une aide économique à l'emploi de travailleurs prétendument indépendants, pour un coût bien moindre que celui qu'il leur aurait fallu supporter pour employer directement des salariés. Depuis les années 1970, ce système a littéralement explosé, se conjuguant à un déclin rapide du travail salarié et de la formation (tableau 1). Pour de nombreux entrepreneurs et sous-traitants, il constitue une stratégie permettant d'éluder la législation du travail et les autres obligations statutaires, notamment les congés payés et le salaire hebdomadaire garanti. Dans l'économie déréglementée qui est celle du Royaume-Uni, il est devenu possible d'acquérir d'un jour à l'autre ce statut de travailleur indépendant – octroyé avec libéralité par les services fiscaux –, y compris pour les personnes immigrées de fraîche date. Il en résulte que jusqu'à 60 pour cent des travailleurs opérant sur un chantier peuvent avoir officiellement comme statut celui de travailleur indépendant alors qu'ils ont été recrutés par des sous-traitants n'opérant que dans la main-d'œuvre.

Au Royaume-Uni, l'un des défis majeurs dans le secteur du BTP concerne donc la prédominance du travail indépendant. Avec la généralisation du travail indépendant comme moyen de se soustraire aux conditions fixées par voie d'accords collectifs et avec une industrie du travail temporaire

florissante, tout espoir de voir des dispositions stables s'appliquer à l'ensemble du secteur paraît lointain. Toutefois, ces dernières années, on a vu les partenaires sociaux du secteur appeler à un meilleur contrôle des conditions d'emploi de la main-d'œuvre ainsi qu'à une meilleure réglementation dans le mode opératoire de celle-ci pour prévenir l'exploitation. La position des syndicats et des associations d'employeurs est de considérer que ces travailleurs sont d'abord et avant tout des salariés que l'on engage sous l'étiquette de travailleurs indépendants pour échapper aux contraintes de la fiscalité et de la sécurité sociale. Pour cette raison, les partenaires sociaux ont soutenu plusieurs campagnes tendant à une réforme de la situation, dont la plus récente remonte à avril 2007 (Clarke et coll., 2007).

Synthèse

La primauté du principe de liberté de mouvement dans le monde de l'entreprise et les effets du recours à la convention de gestion ont transformé l'organisation du secteur du BTP, intensifié les pressions sur les coûts salariaux, et modifié les pratiques d'engagement. Le schéma traditionnel de l'entreprise opérant avec ses ouvriers qualifiés et ses ouvriers spécialisés sous la supervision et le contrôle d'un employeur n'est plus du tout le modèle de référence. Les stratégies de réduction des coûts se sont traduites par un phénomène généralisé d'externalisation, de réduction d'échelle, de sous-traitance, de recours à des agences de travail temporaire, et par une pratique généralisée du statut fictif de travail indépendant. Il en résulte, à l'échelle de toute l'Europe, un champ largement ouvert à toutes sortes de contrats qui ne répondent pas au modèle classique.

Cette évolution a un effet déstabilisant sur le secteur. La fréquence de plus en plus grande des contrats flexibles, du travail par l'intermédiaire d'agences et du travail indépendant affecte la stabilité en soi puisqu'elle compromet l'instauration de relations de plus longue durée. Cette évolution a également une incidence négative sur la capacité future d'ajustement et de progrès du secteur, à cause de ses répercussions négatives en termes de formation professionnelle. Ces formes d'emploi atypiques ne proposent aucune solution structurelle aux pénuries chroniques de main-d'œuvre.

Cette évolution a également un impact considérable sur la négociation collective, puisqu'elle compromet la conclusion de conventions collectives ainsi que leur application à l'échelle du secteur. L'externalisation conçue explicitement dans le but de réduire les effectifs de main-d'œuvre affecte la capacité d'arbitrage des organisations syndicales et des associations d'employeurs. Comme le travailleur occasionnel, le travailleur ayant une forme d'emploi atypique n'est pas syndicalement représenté. L'externalisation de la main-d'œuvre conduit à une fixation du prix du travail et à une affectation des travailleurs qui n'obéit plus au cadre normatif traditionnel du secteur. Ce

cadre normatif traditionnel, dans lequel la négociation collective jouait un rôle prééminent, offrait des règles et des procédures garantissant une rémunération adéquate, une protection légale et la sécurité sociale. Dans le contexte des relations d'emploi atypiques, les règles et procédures définies par les partenaires à la négociation collective ne s'appliquent plus. En lieu et place, la fixation des prix et le missionnement de la main-d'œuvre sont régis par les forces du marché.

Pour des raisons évidentes, cette situation n'a rien d'attractif pour les travailleurs mais, à long terme, elle ne l'est pas non plus pour les entreprises qui sont à la pointe du secteur, pour lesquelles l'instabilité croissante et les pénuries de main-d'œuvre ne sont pas profitables. Par suite, comme on a pu le voir à travers l'examen de la situation de différents pays que nous avons mené plus haut, des efforts sont déployés, sous formes d'initiatives nouvelles dans le domaine législatif et dans celui de la négociation collective, en vue de rétablir des règles dans le secteur.

Recommandations

Il n'existe pas de réponse évidente ou d'application générale propre à régler les problèmes du secteur. Néanmoins, nous souhaiterions formuler à ce stade un certain nombre de recommandations:

- A long terme, il n'y a pas d'autre solution qu'une réglementation taillée sur mesure s'étendant à l'ensemble du secteur. Une telle réglementation sera le préalable nécessaire à une nouvelle répartition équitable des coûts et des avantages dans un secteur qui s'est compartimenté. Elle devrait commencer par l'adoption de dispositions d'application générale instaurant un salaire minimum. Dans les segments du marché du travail où la syndicalisation est faible, une réglementation de ce type est l'un des rares instruments qu'on puisse envisager contre l'exploitation. Dans le même temps, ce sera une arme contre la course vers le bas, course qui, si elle n'est pas enrayée, entraînera une érosion totale des règles et normes convenues au niveau collectif.
- Il faudra que les partenaires à la négociation collective parviennent à dégager les modalités d'un renforcement des acquis de leurs négociations. Les discussions au niveau de l'Union européenne qui étaient liées au libre mouvement des travailleurs ont montré la nécessité de conclure des accords qui soient «à l'épreuve» du marché intérieur européen. La mise en œuvre d'accords et les négociations supplémentaires par site doivent aller de pair, le respect des contrats devant rester une occupation permanente.
- Les syndicats et les organisations d'employeurs ont en commun un objectif déterminant, celui de défendre les intérêts du secteur. Ni les uns ni les autres ne peuvent prétendre ignorer l'existence des travailleurs non syndiqués ou non représentés. Une telle attitude entraînerait à long terme la ruine du

secteur, un retour à des relations d'emplois révolues et une distorsion permanente des règles de concurrence. Organiser les travailleurs recrutés par les agences et les travailleurs indépendants et étoffer les organismes du marché du travail revêtent la plus haute importance. Les syndicats doivent redéfinir leur territoire, leur champ d'action et leur groupe cible.

- La question de la différence entre pratiques frauduleuses et relations d'affaires civiles ou commerciales honnêtes doit être posée, afin d'établir de manière effective une distinction claire et nette entre travailleurs salariés et travailleurs authentiquement indépendants.
- Le secteur devrait prendre des initiatives en s'attachant, d'une part, à promouvoir une sous-traitance à caractère coopératif qui s'occuperait de tâches uniques spécifiques et, d'autre part, en luttant contre la multiplication de la sous-traitance. Des accords-cadres définissant les responsabilités et obligations sociales tout au long de la chaîne devront compléter une réglementation qui est indispensable.

Références

- Baumann, H., Cremers, J. et Janssen, J. (2003): «Hervorming of ondergang van de vakbeweging», *Tijdschrift voor Arbeid en Participatie*, vol. 25, n° 3/4, pp. 261-271.
- Bosch, G. (2007): *Konzeptstudie zur Entwicklung eines Leitbildes Bauwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland*, Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Qualifikation.
- Buitelaar, W. et van der Meer, M. (2007): «Balancing roles – bridging the divide between HRM, employee participation and learning in the Dutch knowledge economy», document, Amsterdam, AIAS.
- CGT (2004): *Travail illégal – Droits à faire respecter: les propositions de la CGT*, Paris, Confédération générale du travail.
- Clarke, L. (2006): «Valuing Labour», *Building Research & Information*, vol. 34, n° 3, mai-juin.
- et Gribbling, M. (2006): *Undeclared labour in the construction industry*, Country report – Great Britain, Bruxelles, European Institute for Construction Labour Research, disponible à l'adresse suivante: <http://www.clr-news.org> (consultée le 20 décembre 2007).
- Clarke, L., Cremers, J. et Janssen, J. (2007): «The transformation of employment relations or 'Undeclared labour', the case of the construction industry», document présenté à l'IIRA Manchester, septembre 2007.
- Cremers, J. (2007): «Self-employed and the free provision of services», CLR-News 2-2007: *Poland's Construction Industry*, Bruxelles, European Institute for Construction Labour Research.
- et Janssen, J. (2006): *Shifting employment, Undeclared labour in construction*, CLR-Studies 5, Utrecht, i-books.
- DTI (2007): *Trade Union Membership 2006*, Employment Market Analysis and Research, Londres, Department of Trade and Industry and National Statistics.

- EBC (European Building Confederation) (2007): *Draft declaration on Undeclared Work*, présenté à la EBC General Assembly, Murcie, octobre 2007.
- Eurostat (2006): *Key figures on European Business – with a special feature section on SMEs – Data 1995-2005*, Bruxelles.
- . (2007): *European business – Facts and figures*, 2006 edition, Bruxelles.
- Fellini, I., Ferro, A. et Fullin, G. (2007): «Recruitment processes and labour mobility: the construction sector in Europe», *Work, employment and society*, vol. 21, n° 2, Sage Publications, British Sociological Association.
- Forde, C. et MacKenzie, R. (2005): «Skills shortages and Casualisation in Construction: Evidence from two UK Surveys», *Construction Industry Quarterly*, vol. 7, n° 3, Ascot, CIOB.
- IRNS (2007): *Dossier Travail Temporaire*, www.irns.fr (consulté le 6 janvier 2008).
- Jounin, N. (2006): *Loyautés incertaines – Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*, thèse de doctorat, Université de Paris, Laboratoire URMIS.
- . (2007): «L'illégalité sous-traitée?», *Droit social*, n° 1, 2007, URMIS, Paris VII.
- Kahmann, M. (2006): *Undeclared labour in the construction industry*, Country report – France, Bruxelles, European Institute for Construction Labour Research, disponible à l'adresse suivante: <http://www.clr-news.org> (consultée le 20 décembre 2007).
- Lean, G. (2005): «When does a contract for services become a contract of employment?», CLR-News 2-2005: *Free Movement Revisited*, Bruxelles, European Institute for Construction Labour Research.
- Neumann, L. et Toth, A. (2006): *Undeclared labour in the construction industry*, Draft report – Hungary, non publié, Bruxelles, European Institute for Construction Labour Research.
- Pollert, A. (2007): *The unorganised vulnerable worker: the case for union organising*, Londres, The Institute for Employment Rights.
- Vargas, O. et coll. (2006): *Undeclared labour in the construction industry*, Country report – Spain, Bruxelles, European Institute for Construction Labour Research, disponible à l'adresse suivante: <http://www.clr-news.org> (consultée le 18 décembre 2007).

Les stratégies mondiales de gestion de capital et réponses des syndicats: Négociation collective et coopération syndicale internationale

2009 / VOLUME 1 / NUMÉRO 2

Stratégies mondiales du capital et réponses des syndicats: vers une négociation collective transnationale? Maarten Keune et Verena Schmidt

Mondialisation équitable: le rôle de la négociation collective pour endiguer la poussée d'inégalités de rémunération et de revenus Susan Hayter

La négociation collective et les sociétés transnationales dans l'économie mondiale: quelques considérations d'ordre théorique Colin Crouch

Dimension transnationale des négociations collectives dans un contexte européen Paul Marginson

Négociation collective: le contexte du Népal Umesh Upadhyaya

Perspectives de la négociation collective dans les pays du Sud: le cas de l'Afrique du Sud Simon Kimani Ndungu

Chaînes de production mondiales, délocalisations et financement – évolution du contexte de la politique des syndicats en matière de redistribution Wolfgang Rhode

Coordination transnationale de la négociation collective au niveau sectoriel en Europe: grandes lignes et limites d'un système «européen» Vera Glassner

Les stratégies des employeurs transnationaux et la négociation collective: le cas de l'Europe Ronald Janssen

La privatisation déguisée dans l'enseignement public Guntars Catlaks et Mireille Dekoning

Acquisitions d'entreprises financées par l'endettement, restructurations et négociations collectives Ron Blum et Peter Rossman

Négociation collective et stratégies du capital mondial au Brésil Ana Georgina da Silva Dias

La détermination des salaires dans les chaînes d'approvisionnement externalisées à acheteurs multiples du secteur de l'habillement Doug Miller

Changer les schémas de l'emploi et de la négociation collective: le cas du secteur du bâtiment-travaux publics Jan Cremers

JOURNAL INTERNATIONAL
DE RECHERCHE SYNDICALE

ISSN 2076-9830