

# LA NEGOCIATION COLLECTIVE



Bureau  
international  
du Travail

*La négociation collective est définie comme les négociations qui ont lieu entre un ou plusieurs syndicats et un ou plusieurs employeurs ou organisations d'employeurs en vue de parvenir à un accord sur trois grands sujets: détermination des conditions de travail et d'emploi; régulation des relations entre les employeurs et les travailleurs dans le lieu de travail; et régulation de la relation entre les organisations qui sont parties à l'accord.*

## Qu'est-ce que la négociation ?

La négociation est un instrument de prise de décisions communes. Elle est utilisée par des individus ou des groupes, comme les syndicats et les employeurs, qui dépendent les uns des autres pour réaliser leurs objectifs, mais qui peuvent avoir des intérêts différents. Elle se caractérise par le fait que les deux parties s'accordent sur les questions qui les concernent. Dans le cas des syndicats et des employeurs (ou de leurs organisations), cela signifie s'entendre sur les conditions de travail et d'emploi – dans la mesure où ces dernières ne sont pas définies par la loi – ou améliorer les minima légaux. Quel que soit le sujet de la négociation, aucune des parties ne peut se contenter de dicter à l'autre sa conduite, ni d'imposer les contreparties du travail. De la même manière, aucune ne détient le monopole des propositions concernant les modalités de la

relation. Au contraire, chacune écoute les propositions de l'autre et les étudie afin de déterminer si elles permettent d'atteindre et de conserver un équilibre entre ses propres intérêts et ceux de son partenaire de négociation.

Il est important de distinguer la négociation de la consultation, car ces deux processus peuvent sembler similaires mais sont en réalité très différents. Dans une négociation, chaque partie a le droit de rejeter une proposition, de présenter une contre-proposition ou de demander à l'autre partie de faire une concession avant d'accepter sa proposition. Il s'agit d'un processus décisionnel conjoint. On parle au contraire de consultation lorsque l'une des parties écoute l'autre avant de prendre une décision, laquelle peut tenir compte – ou non – des opinions exprimées.

## Comment se fait-il que la négociation n'aboutisse pas immédiatement à une impasse ?

À première vue, le droit dont disposent les négociateurs de rejeter les propositions de leurs partenaires semble être le plus sûr chemin vers l'impasse. Toutefois, ce n'est généralement pas le cas car les parties dépendent les unes des autres. Par exemple, sans investisseurs ni entrepreneurs, point d'entreprises ni d'emplois pour les travailleurs. Et sans travailleurs, point de production ni de

retour sur investissement. Chacun est donc fortement incité à poursuivre les négociations, faire des compromis et tenter de concilier les intérêts en présence. Les participants sont conscients que rejeter catégoriquement les demandes de leurs partenaires portera rapidement atteinte aux relations dont le maintien est essentiel pour les emplois, les salaires et la productivité.

## Fixer les conditions de travail et d'emploi : négociation individuelle et négociation collective

Les conditions d'emploi peuvent être considérées comme une synthèse de ce que l'employeur et le travailleur peuvent retirer de la relation de travail et des contributions qu'ils y apportent. Les conditions de travail couvrent non seulement les éléments des conditions d'emploi mais aussi l'environnement de travail. Ensemble, elles définissent les caractéristiques du travail à entreprendre et les heures de travail, l'environnement du travail, et le montant de la rémunération. Les salaires, le temps de travail et la classification des emplois représentent les éléments les plus importants des conditions de travail et d'emploi, mais ces dernières peuvent également concerner le droit au congé de maladie, au congé parental et aux autres types de congés, le droit à la formation, la fourniture d'un équipement de

protection individuelle, les conditions de licenciement, etc. En principe, les conditions d'emploi peuvent faire l'objet d'un accord entre chaque travailleur et l'employeur. Dans la pratique, la marge de manœuvre dont dispose un travailleur pour négocier véritablement sa relation de travail est très limitée. Mais plutôt que d'être fixées par négociation individuelle, une partie ou la totalité des conditions de travail et d'emploi peuvent être déterminées par négociation collective. Lorsque les travailleurs sont en mesure de constituer des syndicats ou d'y adhérer, et donc d'agir collectivement, les conditions d'emploi peuvent être négociées par les représentants syndicaux au nom de tous les travailleurs concernés. Lorsqu'un accord est conclu, tous les travailleurs représentés au cours du processus de

négociation auront les mêmes droits et devoirs essentiels, à des degrés tenant compte des différents types de travail et des niveaux d'ancienneté.

En tant qu'individus, les travailleurs ne disposent pas du pouvoir économique des employeurs. Aucun employeur ne peut se passer des travailleurs en tant que groupe, mais

il est rare qu'il dépende d'un travailleur particulier. Un travailleur seul dépend beaucoup plus d'un employeur que l'inverse. Veiller à ce que les travailleurs aient la capacité d'agir collectivement via un syndicat indépendant contribue largement à compenser le déséquilibre des relations de travail individuelles.

## Comment se déroule la négociation collective dans la pratique?

Mandatés par ceux qu'ils représentent, les négociateurs de chaque camp se rencontrent pour présenter leurs revendications concernant des conditions d'emploi nouvelles ou révisées et pour examiner celles de l'autre partenaire. Par exemple, un employeur peut proposer certains changements importants à des méthodes de travail établies depuis longtemps. Les représentants syndicaux savent que ces changements seront difficiles pour les travailleurs, mais reconnaissent qu'ils sont susceptibles de conduire à une augmentation de production. Ils proposent de les accepter en échange d'une garantie de partage des bénéfices avec les travailleurs au moyen d'une augmentation salariale. Les représentants syndicaux peuvent également proposer une réduction des heures normales de travail. Les employeurs sont conscients que cela entraînera une augmentation du coût horaire du travail, mais offrent d'absorber ce coût si les travailleurs acceptent une plus grande flexibilité dans le roulement des équipes.

Le résultat des négociations de toutes les propositions, contre-propositions et revendications est consigné dans un document écrit qui énonce les conditions d'emploi qui

s'appliqueront à une catégorie déterminée de travailleurs, et qui fait l'objet d'un accord formel entre l'employeur et le syndicat. Il s'agit d'une convention collective, dont la force exécutoire est octroyée selon des modalités différentes en fonction des pays.

Outre les avantages évidents en termes de cohérence, de commodité administrative et d'élaboration conjointe de règles, fixer les conditions de travail et d'emploi via une négociation collective plutôt qu'individuelle réduit fortement le risque que les travailleurs, en particulier ceux qui appartiennent aux catégories les plus vulnérables, soient pris au piège de formes de travail inacceptables. Les conventions collectives sont également plus inclusives que les contrats de travail individuels. Puisqu'elles s'appliquent généralement à tous les travailleurs d'une unité de négociation ou d'un secteur, elles peuvent offrir une protection aux catégories vulnérables qui sont susceptibles de rencontrer des difficultés pour adhérer à un syndicat, comme les travailleurs migrants ou les travailleurs des petites et moyennes entreprises.

## Assurer le bon fonctionnement des relations

La négociation collective fixe les conditions fondamentales d'emploi comme le salaire et le temps de travail, mais également les procédures utilisées pour prendre des décisions qui affectent les travailleurs comme les employeurs. L'OIT désigne ce processus comme le fait de

«régler les relations» entre travailleurs et employeurs et leurs organisations. La négociation collective permet aux parties de convenir de procédures concernant les questions qui affectent les travailleurs individuels, comme les réclamations ou les sanctions disciplinaires, et de déterminer des règles pour la gestion des relations en matière de négociation collective et des autres formes de dialogue social comme les consultations conjointes.

### La négociation collective et la loi en Tanzanie et en France

En Tanzanie, la structure des négociations, les sujets de négociation collective et les procédures qui la régissent sont laissés aux travailleurs et aux employeurs qui les définissent en s'accordant entre eux. Les organismes gouvernementaux n'interviennent que si les syndicats et les employeurs ne parviennent pas à s'entendre. En termes de contenu, la loi en Tanzanie se borne à préciser que les conventions collectives portent sur « toute questions concernant les relations professionnelles et de travail » (loi de 2004 sur les relations professionnelles et de travail). En revanche, en France, les types de consultations et de négociations sur le lieu de travail qui doivent avoir lieu sur certaines questions et dans les entreprises de tailles différentes sont détaillés dans la loi, ainsi qu'un large éventail d'autres questions comme les droits et devoirs des représentants syndicaux. La négociation collective au niveau de l'entreprise doit également porter sur certains sujets, bien que cela fasse l'objet d'un large accord entre partenaires sociaux au niveau national.

(Tanzanie - <http://www.ilo.org/dyn/matlex/docs/SERIAL/68319/66452/>)

(France - <http://fr.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/France/Workplace-Representation>)

### Le rôle du gouvernement

Il incombe aux gouvernements de garantir la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective. Les gouvernements jouent également un rôle fondamental dans la promotion de la négociation collective, le respect de l'autonomie des parties et de la nature volontaire du processus. Ils s'acquittent généralement de ce rôle en établissant des règles et procédures en matière de négociation collective, en consultation avec les partenaires sociaux. Il s'agit notamment de procédures de reconnaissance des parties à la négociation collective (voir la fiche d'information 2). Les gouvernements contribuent également à favoriser l'application effective des conventions collectives et adoptent des mesures pour en assurer le respect (voir la fiche d'information 4).

### Service des marchés du travail inclusifs, des relations professionnelles et des conditions de travail (INWORK)

Bureau international du Travail  
4 route des Morillons  
CH-1211 Genève 22, Suisse

Tél. : +41 22 799 67 54  
Fax : +41 22 799 84 51

[inwork@ilo.org](mailto:inwork@ilo.org)

[www.ilo.org/collectivebargaining](http://www.ilo.org/collectivebargaining)