

# Essai de comparaison entre les systèmes suisse et français de relations professionnelles :

## quelques remarques sur la place du conflit

Françoise PIERSON

Une comparaison entre les systèmes suisses et français de relations professionnelles constitue un objet d'étude intéressant permettant de tenter de mesurer la place du conflit au sein de tels systèmes. En effet, la Suisse est souvent présentée comme un pays à faible conflictualité tandis que la France se caractérise par un nombre important de conflits du travail. De 1986 à 1994, on comptabilisait en moyenne par année 1532 grèves et lock-out en France contre 2,33 en Suisse<sup>1</sup> ce qui correspondait pour la même période à 786450 journées non effectuées en moyenne par année en France du fait de grèves et lock-out contre 2270 en Suisse<sup>2</sup>. Mais peut-on se contenter d'un seul indicateur pour apprécier le degré de conflictualité d'un système de relations professionnelles ? Si de telles différences existent réellement, comment peut-on les expliquer ?

Guy Caire (1991) propose une typologie des théories en relations professionnelles basée sur le concept de conflit. Il existerait trois grands courants de pensée : l'approche systémique, notamment représentée par John Dunlop (1958), qui « néglige » le conflit, l'approche behavioriste (Margerison, 1969) qui « l'assume » et l'approche marxiste qui le « consacre ».

D'autre part, selon Jacques Rojot, il existe deux conceptions opposées des relations professionnelles : l'une se place dans l'optique de l'harmonie (conception chrétienne et corporatiste) tandis que l'autre postule que le conflit est inévitable voire nécessaire au système (Rojot, 1997).

Pour notre part, nous voulons montrer ici que tout système de relations professionnelles est potentiellement conflictuel, à partir d'une comparaison entre la Suisse et la France. Les différences constatées entre ces deux pays sont dues notamment, selon nous, au système de régulation et de gestion des conflits de chaque pays qui peuvent donner aux conflits un caractère limité en favorisant les compromis entre acteurs. Tandis que le caractère centralisé du système français de régulation accorde une marge de liberté aux acteurs<sup>3</sup> pour déclencher des conflits collectifs mais empêche la décentralisation de leur gestion, le système suisse favorise la régulation conjointe décentralisée et par conséquent une gestion plus préventive des conflits. Un système de relations professionnelles ne doit donc pas être considéré comme « définitivement » conflictuel ou non-conflictuel. Il est dynamique et potentiellement conflictuel.

Ces deux systèmes de relations professionnelles demeurent donc l'un et l'autre potentiellement conflictuels. En effet, les conflits sont latents à tout moment et parfois manifestes car

<sup>1</sup> Il s'agit ici des données publiées par le Bureau International du Travail (Annuaire des statistiques du travail) en 1996. Cet organisme considère qu'une grève est un arrêt temporaire de travail déclenché par un ou des groupes de travailleurs en vue d'imposer ou de s'opposer à une exigence ou de formuler des doléances, ou de soutenir d'autres travailleurs dans leurs revendications ou doléances. Quant au lock-out, il s'agit de la fermeture temporaire totale ou partielle d'un ou plusieurs lieux de travail, ou de mesures prises par un ou plusieurs employeurs pour empêcher les travailleurs d'exécuter normalement leur travail, en vue d'imposer ou de s'opposer à une exigence ou de soutenir les revendications ou les doléances d'autres employeurs.

<sup>2</sup> Cet indicateur est mesuré en termes de jours ouvrables effectifs durant lesquels le travail aurait dû se poursuivre normalement si l'arrêt de travail n'était pas intervenu.

<sup>3</sup> Il a été montré ailleurs qu'un système de règles a un impact sur le comportement des acteurs en nourrissant leurs propres stratégies et ainsi en orientant leurs comportements (Pierson, 1997 a et b).

les buts poursuivis par les acteurs peuvent être divergents. Ils doivent être gérés à tout moment et peuvent l'être à différents niveaux (Margerison, 1969).

Il n'existe pas de régulation générale de la société ni d'effet sociétal contrairement à ce que soutiennent certains auteurs (Maurice, Sellier ; et Sylvestre, 1979), mais des régulations conjointes ponctuelles qui constituent des compromis entre des intérêts, des préférences et des valeurs différents. D'autre part, une régulation conjointe est temporaire car elle est une solution provisoire au conflit. Le conflit montre jusqu'où la régulation fonctionne (Reynaud, 1979).

Ainsi, nous mettrons tout d'abord en exergue l'état de la conflictualité au sein des systèmes suisse et français de relations professionnelles en vue de montrer qu'ils sont plus manifestes en France. Néanmoins, la conflictualité demeure présente au sein du système suisse. Nous tenterons alors d'expliquer son absence de manifestation en mettant au premier plan son caractère latent et en comparant les systèmes suisses et français de régulation.

## **1. Présentation de l'état de la conflictualité au sein des systèmes suisse et français de relations professionnelles**

### **1.1. Le cas suisse : une faible manifestation de la conflictualité**

La faible manifestation de la conflictualité collective en Suisse est présente dans les textes puisque le droit suisse du travail ne prévoit pas une reconnaissance explicite du droit de grève, mais aussi dans les faits.

La limitation de la conflictualité par le droit suisse du travail. Selon le droit suisse, la grève se définit comme un arrêt concerté du travail par plusieurs salariés dans le but de défendre leurs intérêts en conflit avec leur employeur. D'autres formes d'action telles que les « sit-downs » ou les « sit-ins » ne sont pas utilisés en Suisse (Berenstein, 1994).

Le droit de grève n'est pas garanti par le droit suisse. Néanmoins, certains auteurs trouvent dans la constitution suisse des bases juridiques au droit de grève. Il serait possible de déduire le droit de grève de l'article 34 ter de la constitution. En reconnaissant le droit collectif du travail et plus particulièrement les accords collectifs de travail, la constitution suisse aurait admis implicitement le recours à la grève (Berenstein, 1994). D'autre part, en reconnaissant la liberté d'association, l'article 54 de constitution crée le droit de se rassembler dans le but de défendre ses intérêts économiques. Il permettrait aux salariés de faire grève contre leur employeur (Reymond, 1995). Enfin, la Suisse a ratifié le Pacte international sur les droits économiques, sociaux et culturels de l'Organisation des Nations Unies dont l'article 8 demande aux Etats membres de reconnaître le droit de grève.

Pourtant, l'Union Syndicale Suisse (USS) ainsi que le Syndicat Industrie et Bâtiment (SIB) ont demandé en mars 1998 que le droit de grève soit constitutionnellement reconnu en Suisse suite au jugement du Tribunal cantonal zurichois contestant l'existence de ce droit. En effet, dans l'affaire de l'industriel du textile Adrian Gasser, il a nié l'existence d'un droit pouvant suspendre les obligations relevant du droit du travail. Ainsi, il a estimé que licencier pour motif de grève n'était pas abusif. Il existe donc une certaine ambiguïté relative au droit de grève en Suisse.

D'autre part, les agents de l'Etat ne bénéficient pas de ce droit puisque l'article 13 du statut des agents de la fonction publique leur interdit d'adhérer à une organisation qui permet à ses membres de faire grève. De même, l'article 23 de ces statuts leur interdit de se mettre en grève ou d'encourager

d'autres agents d'en faire autant. Des sanctions sont prévues allant de la réprimande à la mutation. Au sein même des cantons, des dispositions similaires destinées à interdire le droit de grève aux agents de la fonction publique sont courantes (Berenstein, 1979 et 1994).

Enfin, il existe en Suisse une obligation de paix que les parties à un accord collectif doivent respecter durant toute sa durée. Elle date de l'accord de paix conclu dans le secteur de la métallurgie et de l'industrie des montres en 1937. Cette obligation de paix au travail s'est par la suite étendue à l'ensemble des accords collectifs de travail en Suisse. D'autre part, elle s'étend aux matières qui ne sont pas régulées par l'accord collectif de travail. Durant la période de vie de l'accord, les grèves et les lock-out sont interdits mais aussi tous les moyens de pression tels que les attaques écrites dans la presse. D'autre part, cette obligation de paix au travail est absolue et non relative. Ainsi, aucun conflit du travail ne peut être déclenché durant la durée de vie d'un accord : il ne peut pas porter sur les clauses y figurant, ni même avoir pour cause un conflit d'intérêt en dehors de ces clauses.

Le nombre peu élevé de conflits collectifs. Certaines données récoltées par l'Office Fédéral de l'Industrie, des Arts et Métiers et du Travail (OFIAMT) mettent en avant l'existence d'une très faible conflictualité collective du travail en Suisse. Le tableau 1 montre la régularité de ce phénomène au cours du temps (en tout cas depuis 1975)<sup>4</sup>.

Plus précisément, pour l'année 1995, seuls deux conflits sont apparus. Comme les années précédentes, il ne s'agissait que de grèves. L'une a été déclenchée dans le secteur industriel par l'annonce de la fermeture d'une entreprise, les salariés demandant la mise en place d'un plan social. L'autre est intervenue dans une entreprise du bâtiment en réaction contre le licenciement de certains salariés. Ces deux mouvements collectifs ont entraîné la perte de 351 journées de travail et ont touché au maximum 83 salariés.

Pour l'année 1996, 3 grèves ont duré plus d'un jour. Elles ont touché 5 entreprises et 5888 salariés et entraîné une perte de 7266 journées de travail. Ces chiffres sont donc plus élevés que ceux des dix années précédentes sauf en 1994 ou en 1983. Parmi ces trois mouvements sociaux, l'un a été déclenché dans la fonction publique du canton de Genève contre le gel des rémunérations et contre le blocage du mécanisme de l'échelle des salaires. Les deux autres grèves ont concerné l'industrie chimique et une entreprise de nettoyage. Dans le premier cas, il s'agissait d'un désaccord portant sur les salaires et les conditions de travail dans le cadre du renouvellement de la convention collective de travail. Le second cas était lié à la détérioration des contrats salariaux.

---

<sup>4</sup> En Suisse, les statistiques ne recensent que les conflits ayant débouché sur un arrêt de travail, soit parce que les salariés ont appelé à la grève, soit parce que les employeurs ont recouru au lock-out.

Tableau 1

Conflits collectifs du travail en Suisse, 1975-1995<sup>1</sup>

Année	Nombre de conflits	Nombre d'entreprises touchées	Nombre de travailleurs touchés	Nombre de journées perdues
1975	6	6	323	1733
1976	19	492	2 395	19 586
1977	9	54	1 380	4 649
1978	10	13	1 240	5 317
1989	8	8	463	2 331
1980	5	330	3 582	5 718
1981	1	12	15	15
1982	1	1	55	550
1983	5	5	985	4 438
1984	2	2	50	662
1985	3	10	366	662
1986	1	1	36	72
1987	-	-	-	-
1988	4	4	131	870
1989	2	2	22	265
1990	2	2	578	4 090
1991	1	1	51	51
1992	3	18	220	673
1993	-	-	-	-
1994	8	238	6 901	14 380
1995	2	2	83	351
1996	3	5	5888	7266

<sup>1</sup> Grèves d'une durée minimum d'un jour de travail.

Source : OFIAMT, *La Vie économique*

Il est important de constater également que la conflictualité en Suisse est variable selon les branches d'activité. En effet, le tableau 2 montre clairement que si le nombre de conflits reste relativement bas et comparable dans les différentes branches d'activité, le secteur des arts graphiques a vu 233 de ses entreprises concernées par un mouvement de grève, 10109 journées de travail perdues et 6669 travailleurs touchés sur la période 1986-1995. Ce secteur semble se détacher nettement puisque les secteurs de la métallurgie et de l'industrie des minéraux non métalliques n'ont concerné respectivement que 2 et 13 entreprises, 382 et 185 travailleurs, 1589 et 603 journées de travail perdues. D'autres secteurs semblent être extrêmement peu conflictuels sur la même période puisque celui de l'hôtellerie / restauration n'a enregistré qu'un seul conflit, celui-ci ne concernant qu'une seule entreprise, 8 salariés et correspondant à 24 journées de travail perdues pour fait de grève.

Le nombre de conflits collectifs est ainsi très faible en Suisse (comparativement à la France, comme nous allons le voir). Une certaine augmentation de leur nombre doit néanmoins être soulignée.

La France, quant à elle, enregistre un nombre beaucoup plus important de conflits collectifs du travail.

Tableau 2

Conflits collectifs du travail en Suisse  
par branche professionnelle, 1986-1995<sup>1</sup>

Caractéristiques	Conflits	Entreprises touchées	Travailleurs touchés	Journées de travail perdues
Industrie textile	3	3	241	6591
Industrie du bois et du meuble	1	1	36	72
Arts graphiques	3	233	6669	10109
Matières plastiques	1	1	40	200
Industrie des minéraux non métalliques	1	13	185	603
Métallurgie	2	2	382	1589
Construction de machines et véhicules	2	2	79	512
Autres industries manufacturières	1	1	130	325
Bâtiment et génie civil	2	2	56	171
Commerce	1	4	15	30
Hôtellerie, restauration	1	1	8	24
Réparations	1	1	14	84
Autres services	1	1	20	40
Oeuvres sociales	3	3	147	402

<sup>1</sup> Grèves ayant duré au moins un jour de travail.

Source : OFIAMI, *La Vie économique*.

## 1.2. Le caractère manifeste des conflits en France

La manifestation des conflits en France résulte d'une certaine reconnaissance des conflits collectifs du travail - notamment du droit de grève - par le droit. Elle est également apparente dans les faits malgré une certaine diminution depuis quelques années.

La reconnaissance juridique des conflits collectifs du travail. En France, le droit de grève est constitutionnellement reconnu puisqu'il figure dans le préambule de la Constitution de 1946, repris en 1958. Celui-ci énonce que ce droit « s'exerce dans le cadre des lois qui le réglementent ». Pourtant, le législateur est peu intervenu en la matière et les règles du jeu relatives au droit de grève ont surtout été fixées par la jurisprudence.

Le droit de grève français est un droit individuel qui s'exerce collectivement. Cela signifie que toute personne titulaire d'un contrat de travail peut se mettre en grève sans pour autant en demander l'autorisation à une organisation syndicale (conception non organique du droit de grève). Néanmoins, ce droit doit s'exercer collectivement c'est-à-dire qu'un salarié ne peut pas faire grève seul (le mouvement peut tout de même être minoritaire).

Le mouvement de grève doit correspondre à une cessation de travail (quelque soit sa durée) et non à un ralentissement des cadences ou encore de la production. D'autre part, les grévistes doivent mettre en avant des revendications professionnelles que l'employeur peut satisfaire. Ainsi, la grève politique et la grève de solidarité externe sont illicites. Par contre, une grève de solidarité interne est licite puisque l'employeur est censé être en mesure de satisfaire les revendications.

Il convient d'ajouter qu'une grève entraîne suspension (et non rupture) du contrat de travail. Ce principe a pour conséquence la suspension du pouvoir disciplinaire de l'employeur durant le mouvement ainsi que le non paiement du salaire au travailleur en grève.

Le lock-out, c'est-à-dire la fermeture (non définitive) de l'entreprise par l'employeur pour répondre au mouvement de grève, est interdit sauf en cas de force majeure. Il s'agit ici d'une situation contraignante de nature à libérer l'employeur de son obligation de fournir du travail et dont il doit

faire la preuve. Il s'agit par exemple d'un mouvement de grève déclenché dans une partie de l'entreprise et empêchant le reste de l'entreprise de fonctionner. L'employeur peut également fermer l'entreprise lorsqu'il y a un risque pour l'ordre et la sécurité des personnes et des biens.

Contrairement à la Suisse, les grèves dans le service public ne sont pas interdites en France. Il doit y avoir dépôt d'un préavis par un syndicat représentatif au minimum cinq jours avant le déclenchement du mouvement au nom du principe de continuité du service public. D'autre part, les grèves tournantes et perlées sont interdites.

La baisse progressive de la conflictualité. La France se caractérise par une conflictualité du travail relativement élevée (en tout cas beaucoup plus élevée que la Suisse). La Suisse est souvent considérée comme le pays européens au sein duquel les conflits du travail sont les moins fréquents. Le tableau 3 nous permet en effet de constater que sur la période 1970 / 1988, c'est en Suisse que le nombre de jours de travail perdus par 1000 salariés a été le plus faible<sup>5</sup>.

**Tableau 3**  
**Jours de travail perdus par 1000 salariés**

Pays	Moyenne annuelle 1970-88	Chiffre annuel le plus élevé	Chiffre annuel le plus bas
Italie	1123	2001 (1979)	218 (1988)
Espagne	745	2141 (1979)	71 (1972)
Royaume-Uni	467	1308 (1979)	89 (1986)
Etats-Unis	237	717 (1970)	44 (1988)
France	147	295 (1976)	29 (1987)
Japon	70	279 (1974)	4 (1988)
R.F.A.	43	262 (1984)	1 (1982/86/87)
Suisse	1,4	10 (1976)	0 (1973/81/82/84-88)

Sources : Fédération des Syndicats Patronaux Suisses

Ainsi, le nombre de conflits collectifs en France est beaucoup plus élevé qu'en Suisse malgré une certaine baisse depuis quelques années. Les données fournies par le ministère du travail français permettent d'avoir une vision mensuelle et annuelle du nombre de journées non travaillées pour fait de grèves. Comme nous le montre le tableau 4, le nombre de conflits est en diminution progressive depuis la fin des années 70. Tandis qu'il y avait en moyenne 4 millions de journées de grève par an entre 1971 et 1975, il n'y en avait plus que 2,6 millions entre 1976 et 1980 et 1,1 million entre 1981 et 1985. Cet indicateur devient ensuite inférieur à 1 million sur la période restante.

<sup>5</sup> Ce tableau nous permet également de situer la France par rapport à l'ensemble du monde. Nous constatons alors que le nombre de jours de travail perdus est beaucoup plus élevé qu'en Suisse mais bien moins que dans des pays tels que l'Italie ou encore l'Espagne.

Tableau 4

**Nombre de journées de travail perdues en France  
1976-1996**

Année	Nombre de jours perdus
1976	4 055 200
1977	2 434 400
1978	2 081 000
1979	3 172 400
1980	1 511 300
1981	1 441 900
1982	2 257 000
1983	1 320 969
1984	1 316 820
1985	726 717
1986	568 850
1987	511 545
1988	1 132 193
1989	800 225
1990	513 239
1991	497 300
1992	362 120
1993	510 874
1994	65 314
1995	783 765
1996	4440 064

Source : *Bulletin mensuel des statistiques du travail*

Plus précisément, un regain a été constaté en 1995 puisque le nombre de journées perdues s'est élevé à 783765<sup>6</sup>. Selon J.-F. Amadieu et C. Gavini, cette augmentation de la conflictualité s'accompagne d'un changement de nature des grévistes qui ne sont plus seulement des militants syndicaux isolés ou du personnel peu qualifié mais également des cadres et agents de maîtrise. S'ajouteraient aux grands mouvements nationaux une très forte micro-conflictualité puisque les salariés d'un atelier ou d'un service poursuivraient fréquemment un mouvement de grève alors que l'ensemble de l'entreprise n'est pas touchée par le conflit (Amadieu et Gavini, 1997).

D'autre part, selon le Bulletin Mensuel de la Statistique du Travail (Mars 1995) publié par le ministère du travail, les secteurs les plus touchés par la grève en 1993 étaient ceux de la construction de véhicules automobiles et d'autres matériels de transport terrestre, les transports, la construction électrique et électronique ou encore les organismes financiers (respectivement 103704, 86324, 57253 et 36765 journées non travaillées). Par contre, le secteur des assurances n'était concerné que par 598 journées non travaillées la même année et le secteur de l'industrie du verre par 936. Tout comme en Suisse, la conflictualité est donc variable selon les secteurs.

Ainsi, les chiffres présentés ci-dessus montrent clairement les différences existant entre la Suisse et la France concernant le nombre de conflits collectifs du travail. Il est nécessaire d'apporter quelques pistes d'explication à ces différences constatées en vue de montrer qu'il s'agit là de conflits manifestes ne prenant donc pas en compte le caractère latent du conflit inhérent à tout système de relations professionnelles.

<sup>6</sup> Le conflit de novembre-décembre contre la réforme de la sécurité sociale en France a marqué cette période, ainsi que les grèves à la SNCF, à la RATP, à la Poste et à EDF (Piotet, 1997).

## 2. QUELQUES PISTES D'EXPLICATION

En effet, nous voulons défendre la thèse selon laquelle la Suisse n'est pas un pays par essence non-conflictuel. Les conflits y sont tout aussi présents qu'en France même si ils demeurent à l'état de latence. L'atténuation des différences enregistrées entre la Suisse et la France du point de vue du nombre de conflits collectifs du travail passe par deux types d'arguments. Tout d'abord, nous tenterons de montrer que le conflit est présent à tout moment dans le système (et notamment au sein du système suisse) même si il est limité. Ensuite, les systèmes de régulation de ces deux pays sont déterminants quant à l'apparition de conflits collectifs et à leur mode de gestion.

### 2.1. Le conflit est présent à tout moment dans le système, même si il est limité

Comme nous l'avons dit plus haut, nous considérons que tout système de relations professionnelles est par essence conflictuel. L'entente entre les partenaires sociaux (si entente il y a) n'est que le résultat d'un compromis provisoire. Il s'agit de régulations conjointes ponctuelles créées par des acteurs sociaux (Reynaud, 1979). Le conflit est donc toujours présent dans le système de manière latente ou manifeste. Dans les deux cas, il est limité. Cette caractéristique est un premier élément d'explication de son caractère parfois latent.

Tout d'abord, Thomas Schelling parle d'« antagonisme incomplet » et insiste sur l'interdépendance entre les joueurs ainsi que sur l'existence d'une incertitude sur le système de valeur de l'autre joueur (Schelling, 1960). De même, Gérard Adam et Jean-Daniel Reynaud distinguent deux types de négociation (le conflit étant une forme de négociation) : les jeux antagonistes (ou à somme nulle) où ce que l'un gagne, l'autre le perd et les jeux mixtes (ou à somme non nulle) où certaines solutions peuvent être meilleures que d'autres pour les deux parties. Ce dernier type de jeux serait particulièrement courant dans la vie sociale (Adam et Reynaud, 1978). Ainsi, il est rare qu'un conflit du travail aboutisse à une destruction des parties en présence dans la mesure où les acteurs ont mutuellement besoin les uns des autres en vue d'élaborer le système de règles (Rojot, 1977) qui constitue un enjeu central des relations de travail (Reynaud, 1989 et 1991) et n'ont donc pas intérêt à provoquer leur disparition mutuelle (aussi bien en Suisse qu'en France). Ils n'ont souvent pas intérêt à déclencher un conflit mais plutôt à rechercher des compromis.

Le conflit est limité pour d'autres raisons : parce qu'il dépend de facteurs conjoncturels tels que des facteurs économiques qui rendent variables ses apparitions (Paldam, 1983). Ainsi, depuis quelques mois, certains conflits relatifs à des fusions ou acquisitions et à des suppressions de postes de travail apparaissent. Par exemple, en novembre 1997, un conflit collectif du travail est intervenu dans ce contexte au sein de la société ABB Sécheron. Celle-ci envisageait la suppression de 50 postes de travail. A Genève, 230 employés du fabricant de transformateurs ont débrayé moins d'une journée. Ce conflit a rapidement été résolu par la négociation avec la commission d'entreprise et a débouché sur la mise en place d'un partage du travail accompagné d'une diminution du temps de travail de 7,5 %, d'une baisse des salaires de 5 % et ainsi d'une réduction de 27 à 10 du nombre de licenciements prévus. De même, en février 1998, l'entreprise Structures SA à Yverdon-les-Bains, en dépôt de bilan, a fait l'objet d'une grève de plusieurs jours, les salariés n'ayant pas été payés depuis la mi-décembre.

D'autre part, le conflit est latent dans tout système de relations professionnelles. Le système suisse ne semble pas échapper à la règle puisque de nombreuses menaces de conflit sont souvent formulées par les salariés ou leurs représentants. L'existence de certaines menaces de grève récemment en Suisse montre que ce pays est potentiellement conflictuel. Ainsi par exemple, en janvier 1998, l'éditeur bernois Hallwag menaçait de fermer une imprimerie et de licencier 200 personnes. Les employés ont alors menacé de faire grève si cette décision n'était pas retirée. De même, en février 1998, dans le cadre de la fusion entre le Journal de Genève et le Nouveau Quotidien

de Lausanne, le directeur-rédacteur en chef de la Tribune de Genève avait été mis à pied. Les salariés du journal menacèrent alors de faire grève et obtinrent l'ouverture de négociations. Enfin, en mars 1998, tandis que le groupe Alusuisse-Lonza (A-L) envisageait une réduction de personnel, le Syndicat Industrie et Bâtiment (SIB) distribua au personnel un journal dénonçant la politique d'information du groupe. Selon ce syndicat, le plan de maîtrise des coûts envisagé par le groupe risquait de faire perdre aux usines entre 200 et 400 de ses 2800 employés. Si, dans ce dernier cas, aucun mouvement social ne fut déclenché, la tension entre la direction et les salariés qui pris place montre le caractère potentiel du conflit.

Il convient d'insister sur le fait que dans ces trois cas, un processus de négociation fut très rapidement mis en place et évita le déclenchement de conflits. De ce fait, si le conflit est rarement manifeste en Suisse, il est souvent latent. Comme nous le verrons plus loin, le caractère extrêmement décentralisé de la négociation rend l'apparition des conflits du travail peu fréquente dans ce pays. La plupart du temps, elle n'intervient pas pour mettre un terme à un conflit mais pour le prévenir, contrairement à ce que l'on peut constater en France (F. Lagandré, 1990).

Des menaces de grèves sont également courantes lorsqu'une négociation est engagée. Ainsi, la renégociation de la convention collective du secteur de la construction démontre que les relations de travail en Suisse peuvent aboutir à des conflits parfois durs.

En effet, pour faire pression sur le patronat, le conflit s'intensifia progressivement. Dans un premier temps, les syndicats multiplièrent les débrayages et manifestations d'avertissement. A cette occasion, plusieurs centaines de travailleurs du bâtiment participèrent à diverses actions collectives sur les chantiers en arrêtant leur travail pendant un temps court ou en prolongeant leur pause. Dans un second temps, ces conflits s'étendirent à toute la Suisse et prirent de l'ampleur. A l'appel des syndicats, plusieurs milliers de travailleurs quittèrent leur chantier pour manifester dans les rues. Dans le canton de Genève, 1800 employés sur les 4000 que compte la branche manifestèrent. Ils furent entre 600 et 1000 à Lausanne, entre 300 et 400 à Bienne ou encore 800 à Sion. D'autre part, une nette majorité de travailleurs se déclarait en faveur de la lutte en cas de conflit concernant le renouvellement de la convention collective de travail puisque sur les 15000 personnes interrogées, 88 % étaient favorables à ces mouvements collectifs<sup>7</sup>.

La revendication essentielle de ces mouvements portait sur la flexibilité du temps de travail. Tandis que la Société Suisse des Entrepreneurs (SSE) considérait la flexibilité du temps de travail comme la possibilité d'allonger les horaires lorsqu'il s'agit de faire face aux commandes, les salariés et leurs représentants réclamaient en contrepartie une réduction du temps de travail. Une nouvelle convention collective a été conclue le 17 décembre 1997 et a prévu une flexibilisation du temps de travail avec compensation des heures effectuées entre les périodes creuses et les périodes fastes avec une légère réduction de la durée du travail.

En France, la renégociation en février 1998 de la convention collective des banques a également laissé apparaître certaines tensions entre les organisations syndicales et patronales dont l'une des causes était la question de la réduction de la durée du travail. Néanmoins, l'exemple suisse de la renégociation de la convention collective de la construction démontre que les relations sont potentiellement conflictuelles dans ce pays, et que l'obligation de paix au travail qui interdit aux partenaires de déclencher un conflit du travail durant toute la vie d'une convention collective aboutit sans doute à limiter nettement l'apparition de conflits. Ainsi, lorsque celle-ci n'est plus en application et qu'il s'agit d'entamer de nouvelles négociations, les relations entre partenaires deviennent alors plus tendues voire extrêmement conflictuelles.

---

<sup>7</sup> Ces chiffres ainsi que cette enquête ont été fournis par l'Agence Télégraphique Suisse.

Ce phénomène nous semble d'autant plus important que, comme le montre le tableau 5, les motifs de la grève ne sont pas en majorité salariaux mais souvent liés aux questions syndicales, à la fermeture d'entreprises et au licenciement de salariés ou encore aux restructurations (en tout cas en nombre de conflits enregistrés). Les conflits liés aux conventions collectives de travail ont mobilisé plus de cinq fois plus de salariés et ont correspondu à presque deux fois plus de journées de travail perdues sur cette période. En effet, elles représentaient plus de 63 % du nombre de journées de travail durant la période 1986-1995. A cet égard, l'histoire suisse montre que les conflits ont été parfois très durs avant l'accord de paix de 1937 (Gilardi, 1987). Il en va ainsi par exemple de la grève générale de 1918 qui aboutit à l'arrestation et à la comparution devant les tribunaux des leaders. Ainsi, comme le souligne Jean-Christophe Lambelet, la Suisse n'a pas toujours enregistré un nombre aussi restreint de conflits du travail (Lambelet, 1988). Les conflits qui ont pris place durant cette période dans les montagnes du Jura démontrent la réalité de ce phénomène (Vuillemier, 1988).

Tableau 5

**Conflits collectifs du travail en Suisse  
selon le motif de la grève  
1986-1995<sup>1</sup>**

Caractéristiques	Conflits	Entreprises touchées	Travailleurs touchés	Journées de travail perdues
Questions salariales	5	8	330	539
Conventions collectives de travail	5	247	6450	13151
Autres motifs <sup>2</sup>	13	13	1242	7062
Total	23	268	8022	20752

<sup>1</sup> Grèves ayant duré au moins un jour de travail.

<sup>2</sup> Questions syndicales, fermetures et licenciements, restructurations.

Source : OFIAMT, *La Vie économique*.

Dès lors, il est nécessaire de s'interroger sur le rôle joué par une telle obligation de paix sociale quant à la limitation du nombre de conflits du travail en Suisse. Plus généralement, le système de régulation a-t-il un impact sur la conflictualité du travail présente dans un système de relations professionnelles ?

## 2.2 Le rôle joué par le système de régulation

Les systèmes de régulation de la Suisse et de la France dans le domaine du travail sont nettement distincts. Nous prétendons trouver ici les causes de telles différences entre ces deux pays en ce qui concerne la manifestation de la conflictualité. Tout d'abord, nous avons vu plus haut que le système suisse ne favorisait pas le développement de la conflictualité collective en ne lui donnant pas de légitimité juridique (en tout cas, il offre la possibilité de contester cette légitimité). Par contre, le système français accorde aux acteurs le droit de faire grève sans que des sanctions ne soient envisageables à leur encontre (sauf dans des cas rares : par exemple en cas de faute lourde du salarié gréviste).

Ensuite, ces deux systèmes sont différents : tandis que l'Etat est à l'origine de l'essentiel de l'activité de régulation en France par le vote de textes législatifs, la Suisse privilégie la négociation (ou régulation conjointe). D'autre part, la gestion des conflits est beaucoup plus décentralisée et préventive en Suisse qu'en France car elle fait intervenir directement les individus concernés. C'est, selon nous, le caractère décentralisé du système suisse de régulation qui entraîne une certaine faiblesse de la conflictualité. A l'inverse, le système français de relations professionnelles privilégie la centralisation de la régulation (qui passe essentiellement par la loi et par des représentants plutôt que les salariés eux-mêmes). Le conflit montrant jusqu'où la régulation fonctionne (Reynaud, 1979),

un système dans lequel cette régulation est sans cesse reformulée et de manière décentralisée permet d'aboutir à des compromis qui sont certes provisoires mais qui éloignent, pour un temps, le conflit.

En effet, les relations professionnelles en Suisse se caractérisent par une très faible intervention du législateur. Celui-ci n'intervient, en effet, que de manière sporadique. Il n'existe pas de réglementation d'ensemble et le droit du travail est constitué par la législation de droit civil et par les conventions collectives de travail (Berenstein, 1979). Comme nous avons pu le voir précédemment, le droit de grève n'est « garanti » qu'indirectement. De même, il n'existe aucune législation spécifique en matière de droit syndical. Enfin, l'Etat se mêle très peu des conventions collectives de travail et laisse une grande liberté aux organisations pour négocier (Berenstein, 1979). La tradition est celle du « volontarisme », l'Etat n'intervenant pas dans les relations entre patronat et syndicats. Le rôle de la loi est celui de définir le cadre à une libre négociation collective<sup>8</sup>. Celle-ci prévoit souvent des règles de procédure permettant de gérer voire de prévenir les conflits. Ainsi, en janvier 1968, un accord de procédure<sup>9</sup> a été conclu entre l'Union Centrale des Association Patronales Suisses (ACAPS) et l'Union Syndicale Suisse. Celui-ci prévoit que chacune de ces organisations peut proposer une rencontre à l'autre partie sans que l'autre ne puisse refuser. De même, les accords collectifs créent parfois des institutions collectives tels que des « joint committees », ou encore des tribunaux d'arbitrage. Les « joint committees » jouent un rôle d'interprétation de l'accord ou encore de sanction des salariés et des employeurs qui ne respectent pas l'accord. Le pouvoir et les structures de ces institutions sont déterminés par l'accord collectif.

En France, l'Etat est particulièrement interventionniste dans le domaine du travail et encadre les relations de travail collectives et individuelles. Comme le souligne Jacques Rojot, le système français se caractérise par deux aspects : une abondance de règles de toute nature et tout particulièrement des règles substantives décidées par l'Etat au travers du salaire minimum ou encore du taux des heures supplémentaires (Rojot, 1997). Même si en matière de droit de grève la jurisprudence joue un rôle prépondérant, il s'agit ici d'une exception, le législateur étant abondamment intervenu dans le domaine de la négociation collective, de la représentation du personnel ou encore du licenciement<sup>10</sup>.

Une comparaison quantifiée de la négociation collective en Suisse et en France est particulièrement délicate si ce n'est impossible à réaliser pour plusieurs raisons. Ceci est dû tout d'abord aux niveaux de négociation qui diffèrent dans ces deux pays. En effet, les accords collectifs peuvent être conclus à différents niveaux en Suisse : au niveau national, multicanal, du district ou de l'entreprise. Par contre en France, on distingue les niveaux national interprofessionnel, de branche et d'entreprise. Seule une comparaison entre le nombre d'accords d'entreprises pourrait être réalisée et plus précisément encore prenant en compte le nombre de salariés couverts par un accord de ce type. Pourtant, celle-ci n'aurait aucune signification dans la mesure où si les clauses de closed-shop figurant dans les accords collectifs sont illégales depuis une décision de la Cour fédérale suisse de 1904, le système de « fidélité au contrat » est en vigueur. Celui-ci oblige les salariés qui ne sont pas membres d'un syndicat signataire de verser un droit convenu en contrepartie de la jouissance des avantages et de la protection qu'accorde la convention collective de travail (Mitchnick, 1993). Il en

<sup>8</sup> Signalons quand même que le Conseil fédéral peut étendre le champ d'application des accords collectifs aux employeurs et aux salariés qui ne sont pas couverts. L'extension n'est possible que si elle a été demandée par toutes les parties signataires de l'accord. En 1992, 14 accords collectifs ont été étendus : 8 au niveau fédéral et 6 au niveau cantonal (Berenstein, 1994). Au 30 juin 1996, 12 accords collectifs nationaux et 5 accords collectifs cantonaux étaient étendus respectivement par arrêté du Conseil fédéral ou du Conseil d'Etat du canton en question. Au total, les accords collectifs nationaux touchaient 50430 employeurs et 349900 salariés. Les accords collectifs cantonaux étendus touchaient 1300 employeurs et 7630 salariés (La vie économique, 1996).

<sup>9</sup> Les accords collectifs peuvent contenir des règles de procédure ou des règles de substance (Flanders, 1965). Les premières ont pour rôle de réguler la création, l'interprétation et l'application des règles de substance qui, quant à elles, peuvent se référer par exemple aux taux de salaires ou encore au temps de travail.

<sup>10</sup> En Suisse, il n'existe pas de législation en matière de licenciement aussi précise et exhaustive qu'en France.

résulte que le nombre de salariés couvert est proportionnellement moindre en Suisse puisqu'existe en France le principe de l'effet erga omnes des conventions collectives de travail selon lequel si un syndicat représentatif conclut un accord collectif de travail, celui-ci s'appliquera à l'ensemble des salariés (même ceux qui ne sont pas membres d'une organisation syndicale signataire). Une comparaison chiffrée des deux systèmes sur ce point n'aurait donc pas grande signification.

D'autre part, le caractère central de la régulation conjointe qui existe dans le système suisse ne se situe pas seulement (et peut être pas essentiellement) au niveau des représentants des salariés ou du patronat mais à tous les niveaux et de manière particulièrement décentralisée. En d'autres termes, il fait intervenir directement les individus concernés.

En effet, ce qui caractérise le système suisse de relations professionnelles est la recherche de compromis le plus fréquemment possible ainsi que la décentralisation de cette recherche. Le système suisse privilégie la conciliation. En cas de conflit collectif, les offices cantonaux de conciliation sont compétents. Leur rôle est de prévenir les conflits. Ils peuvent intervenir à différentes occasions ; ils sont donc très divers.

Ainsi, il existe des procédures cantonales et fédérales de conciliation. Les premières sont très variables selon les cantons. Par exemple, dans le canton du Jura, la chambre cantonale de conciliation intervient d'office ou sur requête d'une des parties à condition qu'aucun autre organe de conciliation ou d'arbitrage ne soit conventionnellement prévu. Elle règle le conflit par voie de médiation ou à la demande des deux parties par sentence arbitrale. Dans le canton de Neuchâtel, l'office de conciliation intervient également d'office ou sur requête d'une des parties, mais à condition qu'aucun autre organe de conciliation ou d'arbitrage ne soit conventionnellement prévu. Par contre, dans le canton de Vaud, l'office cantonal de conciliation intervient sur requête d'une des parties, d'une autorité ou d'office si aucun organe de conciliation privé ne le fait. Il convient également de noter que si un litige survient à Genève, dans une branche signataire d'une convention collective de travail, cette dernière prévoit pratiquement toujours, avant l'intervention de l'office de conciliation, une commission paritaire.

Quant à la procédure fédérale de conciliation et d'arbitrage, elle est instituée au cas par cas lorsque le conflit collectif déborde les limites d'un canton et s'il n'existe pas d'organe privé paritaire de conciliation ou d'arbitrage.

La diversité dans le domaine de la gestion des conflits du travail en Suisse est donc particulièrement développée et permet une grande capacité d'adaptation du système à chaque cas. Elle est également favorisée par la décentralisation de la prise de décision et de la régulation conjointe. Ainsi, le principe de la subsidiarité des organisations professionnelles suppose que lorsqu'un problème surgit, il est réglé à l'échelon le plus bas. Cela se réalise souvent, au niveau de l'entreprise, par une discussion entre la commission du personnel et la direction. Lorsqu'aucun compromis n'est atteint à ce niveau, il y a négociation entre les organisations de représentation des salariés et la direction. Un tribunal arbitral ne sera saisi que si aucune solution n'a été trouvée.

D'autre part, il existe dans certaines professions des médiateurs régionaux (dans l'horlogerie par exemple) qui permettent une résolution rapide des conflits (voire de leur prévention).

En France, la conciliation est prévue par le Code du Travail mais elle n'est que très rarement mise en place. Il en va de même de la médiation et de l'arbitrage. Le système de gestion des conflits collectifs est donc essentiellement basé sur la négociation collective qui privilégie le système de la représentation. De ce fait, si régulation conjointe il y a, elle fait rarement intervenir les individus directement concernés et impose l'intervention de représentants dont la représentativité puise sa source essentiellement dans la loi. Ainsi, les cinq plus grandes organisations syndicales au niveau national (CGT, CFDT, FO, CFTC et CFE-CGC) sont présumées représentatives de manière

irréfragable. Nul ne peut prouver leur non représentativité. Elles n'ont donc pas besoin d'être majoritaires. Il en résulte parfois un manque de proximité avec les salariés représentés qui rend la régulation conjointe peu adaptée (car parfois éloignée des réalités et des attentes des représentés) et centralisée car ne faisant pas intervenir (ou rarement) directement les individus eux-mêmes. Le système de représentation par élection passe par le comité d'entreprise ou d'établissement et les délégués du personnel au niveau de l'entreprise. Ils sont élus par les salariés mais, d'une part, les organisations syndicales disposent d'un monopole de présentation des candidats au premier tour de scrutin, et d'autre part, ces deux instances ne jouent en règle générale qu'un rôle de consultation et non de décision.

Prévu par la loi, ce système français n'est donc pas aussi divers que le système suisse. Il est donc moins adapté aux problèmes qui se posent d'autant plus qu'il est très centralisé.

## CONCLUSION

Nous avons voulu montrer à travers cet article, à partir d'une comparaison entre la Suisse et la France, qu'un système de relations professionnelles est par essence conflictuel. Nous avons vu que le faible nombre de conflits du travail recensés en Suisse ne prouve en aucune manière que ce système ne soit pas conflictuel mais qu'il existe des modes de gestion des conflits empêchant sa manifestation.

D'autre part, l'évolution des systèmes suisses et français de relations professionnelles conforte la thèse selon laquelle de tels systèmes ne peuvent pas être considérés comme conflictuels ou non-conflictuels par essence. En effet, avant l'accord de 1937 instituant une obligation de paix au travail, la Suisse se caractérisait par un nombre important de conflits, parfois violents. Cette tendance semble réapparaître compte tenu notamment de l'évolution de la situation économique de ce pays. De son côté, la France enregistre un nombre de plus en plus faible de conflits collectifs du travail. En outre, l'obligation annuelle de négociation issue de la loi Auroux du 13 novembre 1982 a permis à une négociation décentralisée de se développer avant qu'un conflit n'apparaisse.

Néanmoins, certains auteurs soutiennent que le conflit peut jouer un rôle positif. Ainsi, pour Gérard Adam et Jean-Daniel Reynaud, le conflit est source de changement social (Adam et Reynaud, 1978). Pour Lewis Coser, il est source d'équilibre (Coser, 1982). Enfin, pour Jack Barbash, le conflit peut être nécessaire au maintien du système dans la mesure où il convient de distinguer le conflit normal et le conflit pathologique. Le conflit est un élément de l'équilibre du système de relations professionnelles mais il y a un point au delà duquel il devient anormal (par exemple lorsqu'il s'accompagne de violences ou encore d'une destruction du syndicat ou du management en tant qu'institution) (Barbash, 1964 et 1984).

Ainsi, une question reste posée : est-il souhaitable, comme cela est le cas en Suisse, de faire en sorte que le conflit n'apparaisse pas ? Quels peuvent en être les risques ?

---

## Bibliographie

---

- ADAM G. et REYNAUD J. D., *Conflits du travail et changement social*, Paris : PUF, 1978.
- AMADIEU J.F. et GAVINI C., « De quoi souffre le système français de relations professionnelles? », *Actes du VIIIème Congrès de l'AGRH de Montréal*, 4 et 5 septembre 1997, Presses HEC, p. 37-44.
- BARBASH J., « The Elements of Industrial Relations », *British Journal of Industrial Relations*, II, 1-3, 1964, p. 66-78.
- BARBASH J. *The Elements of Industrial Relations*, The University of Wisconsin Press, 1984.
- BERENSTEIN A., « Le droit du travail en Suisse, ses tendances générales et son développement comparés à ceux des pays voisins », in *Etudes de droit social - 1936-1977 - Hommage de la Faculté de droit*, Genève : Librairie de l'Université Georg et Cie S.A., 1979, p. 119-146.
- BERENSTEIN A., *Labour Law in Switzerland*, Deventer : Kluwer Law and Taxation Publishers, 1994.
- CAIRE G., « Des relations industrielles comme objet théorique », *Sociologie du travail*, 3, 1991.
- COSER L., *Les fonctions du conflit social*, Paris : PUF, 1982.
- DUNLOP J., *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois University Press, 1958.
- FLANDERS A., *Industrial Relations : What is Wrong With the System ? An Essay on its Theory and Futur*, London : Faber and Faber, 1965.
- GARBANI P. et SCHMID J., *Le syndicalisme suisse - Histoire politique de l'Union syndicale - 1880-1980*, Collection « Histoire populaire », Lausanne : Editions d'en bas, 1980.
- GILARDI P., *De la « Genève rouge » à la paix du travail - Mouvement ouvrier et patronat genevois face à la question de la paix sociale, 1935-1938*, Genève : Editions Que Faire ?, 1987.
- LAGANDRE F., *Nouvelles relations de travail - Pratiques contractuelles et perspectives*, Paris : Logiques Sociales L'Harmattan, 1990.
- LAMBELET J. C., « The Swiss Labor Scene or Why Humans Sometimes Cooperate and Sometimes Don't », *Cahiers de recherches économiques*, 8808, Département d'économétrie et d'économie politique, Université de Lausanne, September 1988.
- MARGERISON C. J., « What Do We Mean By Industrial Relations ? A Behavioural Science Approach », *British Journal of Industrial Relations*, July 1969, p. 273-286.
- MAURICE M., SELIER F. et SILVESTRE, J. J., « La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal - Comparaison France-Allemagne », *Revue française de sociologie*, XX, 1979, p. 331-365.
- MITCHNICK MORTON G., « L'évolution récente en matière de syndicalisme obligatoire », *Revue internationale du travail*, 32, 4, 1993, p. 503-519.
- PALDAM M., « Industrial Conflicts and Economic Conditions », *European Economic Review*, 20, 1983, pp. 231-256.
- PIERSON F., « Analyse contextuelle de l'application d'accords collectifs d'entreprise : le cas du travail à temps partiel dans le secteur des assurances », *Revue de gestion des ressources humaines*, 21-22, mars-avril-mai-juin 1997, p. 45-55.
- PIERSON F., « La gestion du phénomène de rupture de la régulation issue d'un accord collectif d'entreprise », *Actes du VIIIème Congrès de l'AGRH de Montréal*, 4 et 5 septembre 1997, Presses HEC, p. 489-498.
- PIOTET F., « Les événements de décembre 1995, chroniques d'un conflit », *Sociologie du travail*, 4, 97, p. 523-545.
- REYMOND P., « Labor Law, Social Insurance Law and Occupational Pension Plans », in Dessemontet, F. ; and Ansay, T., *Introduction to Swiss Law*, Kluwer Law International, 1995, p. 205-213.
- REYNAUD J. D., « Conflit et régulation sociale : esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, XX, 1979, p. 367-376.
- REYNAUD J. D., « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, XXIII, 2, Automne, 1991.
- ROJOT J., « Syndicats français et théorie des relations industrielles », *Revue française de gestion*, Sept/Oct 1977, p. 49-58.

- ROJOT J., « Relations industrielles », *Encyclopédie de gestion*, 151, Economica, Paris, 1997, p. 2864-2885.
- SCHELLING T., *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, 1960.
- VUILLEMIER M., *Horloger de l'anarchisme*, Lausanne : Payot, 1988.

---