

**Françoise Lozier
Centre de recherche IRIS
Université Paris Dauphine
Place du maréchal de Lattre de Tassigny
75 775 Paris 16**

Fax : 01 44 05 46 48

Mail : lozier@dauphine.fr

Mention : chercheur confirmé

Numéro de référence : 135

Titre de la communication :

Evolution des systèmes de relations professionnelles et des modes de régulation salariale : le cas de quatre pays européens (Allemagne, Espagne, France, Italie).

NUMERO DE REFERENCE : 135

**EVOLUTION DES SYSTEMES DE RELATIONS
PROFESSIONNELLES ET DES MODES DE REGULATION
SALARIALE : LE CAS DE QUATRE PAYS EUROPEENS
(ALLEMAGNE, ESPAGNE, FRANCE, ITALIE)**

**EVOLUTION DES SYSTEMES DE RELATIONS PROFESSIONNELLES ET
DES MODES DE REGULATION SALARIALE : LE CAS DE QUATRE PAYS
EUROPEENS (ALLEMAGNE, ESPAGNE, FRANCE, ITALIE)**

RESUME

La présente communication vise à analyser les grandes lignes des évolutions profondes qui affectent les systèmes de relations professionnelles et les modes de régulation salariale, au cours de la décennie 1990, dans quatre pays européens, l'Allemagne, l'Espagne, la France et l'Italie. L'objectif est de faire apparaître les convergences dans l'évolution des modes de régulation salariale au sein des différents systèmes de relations professionnelles, confrontés à la gravité de la crise de l'emploi. L'hypothèse est que les remaniements en cours au sein de ces différents systèmes de relations professionnelles s'opèrent à partir d'une interrogation relative aux conditions de compétitivité et de développement de l'emploi, dans les entreprises. Sur cette base, une nouvelle conception de l'entreprise se fait jour : alors que dans le paradigme fordien, l'entreprise était définie par le patronat comme un lieu neutre de production, elle apparaît dans le nouveau modèle productif comme un lieu de régulation conjointe des conditions de production. Porteuse de dynamiques propres, l'entreprise apparaît comme un agent moteur dans la dynamique conventionnelle en faveur de l'emploi et l'ébauche d'un nouvel arbitrage emploi-salaires.

SUMMARY

This paper aims to examine evolution of national industrial-relations systems in four european countries (France, Germany, Italy and Spain), during the decade 1990. Persisting unemployment in a contexte of increasing world-wide competition has forced these systems to change. The paper intends to focus on these countries to show convergences in the process of reshaping their wages regulation systems in these national industrial-relations systems : industry bargaining weakness, and the development of more global bargaining at the firme-level, including the level and conditions of employment. The question is not to obtain social peace, in the new paradigm, but to find the best conditions for economic and employment development. Considered by employers organisation as a «neutral » place conceived for producing, the firm appears in the new paradigm as a place where employers, unions and employees must cooperate. The firm becomes the mainspring of a employment bargaining and the actor able to choose between wages cuttings and more jobs.

MOTS CLEFS

Systemes nationaux de relations professionnelles, évolution des modes de régulation salariale, transformation du paradigme productif, compromis post-fordien autour des questions d'emploi et des conditions de production, l'entreprise comme lieu de régulation conjointe des conditions de production, concertation tripartite sur l'emploi, assouplissement de la norme salariale et devenir de la négociation salariale de branche, décentralisation de la négociation et développement de négociation multidimensionnelle, modération salariale et dynamique conventionnelle offensive sur l'emploi.

KEY WORDS

National industrial-relations systems, wage bargaining evolution, new productive paradigm, new forms about conditions of employment and production, firm as a place of cooperative compromise, social pact on employment, the wage standards and the future of wage bargaining at the industry level, bargaining at the firm level and development of a more global bargaining, wage cuttings and employment bargaining.

PROPOSITION DE COMMUNICATION

sur le thème GRH et environnement sociétal

Evolution des systèmes de relations professionnelles et des modes de régulation salariale : le cas de quatre pays européens (Allemagne, Espagne, France, Italie).

L'influence des variables de contexte sur les pratiques de GRH est un thème qui a été pris en charge par les théoriciens de la contingence depuis l'après guerre ¹. Le passage d'une économie de production de masse, à une économie où le succès des entreprises dépend de leur capacité à répondre aux variations de leur environnement explique l'intérêt porté depuis les années 1980 aux théories de la contingence : si les modalités de gestion des ressources humaines dépendent en partie de la nouvelle donne technique, elles relèvent d'une certaine construction sociale, dépendante de facteurs de contexte qui s'imposent à l'entreprise et que l'intervention managériale ne parvient que difficilement à modifier. Ces facteurs sont le système de distribution du pouvoir au sein de l'entreprise, le système national de relations professionnelles et le type de syndicats...

Un cadre d'analyse contextualiste

A l'encontre d'une vision universaliste, de nombreux auteurs insistent aujourd'hui sur la diversité des pratiques de GRH et la nécessité pour en rendre compte d'évoquer à la fois des facteurs internes et externes, notamment des dimensions sociétales à travers le marché des biens et services ou le marché du travail et la réglementation sociale (J.Nizet, F.Pichault, 1998). L'intérêt de l'approche sociétale est d'être beaucoup moins déterministe que le culturalisme dans la mesure où elle intègre le changement institutionnel

. L'intervention de l'Etat dans la législation sociale expliquerait selon les mêmes auteurs, l'importance accordée dans un certain nombre de pays européens à un modèle objectivant, fondé sur un ensemble de critères et de règles impersonnelles, alors que dans les pays où le cadre réglementaire impose peu de contraintes formelles, la tendance serait le développement des modèles arbitraires caractérisés par une faible formalisation des modes d'appréciation du personnel, un faible taux de syndicalisation ect...Des modèles dits conventionnalistes se développeraient dans les pays ou les secteurs où la tradition contractuelle est forte. Les facteurs contextuels expliqueraient non seulement les différences de modes de gestion des ressources humaines entre pays ou secteurs, mais les évolutions observées au sein des entreprises d'un même pays ou d'un même secteur. La stabilité du marché, définie à partir de la prévisibilité de ses évolutions, favoriseraient les modèles « les plus routinisés », le caractère imprévisible des marchés conduisant au contraire à l'adoption de modèles plus souples, des modèles arbitraires ou

¹ Au début des années 1950, les travaux du Tavistock partent d'une conception de l'entreprise comme « système ouvert socio-technique ». Ils confirment comme les théoriciens des systèmes élaborés en biologie et en sciences physiques l'importance d'une articulation optimale entre l'entreprise et son environnement. Cette articulation entre l'entreprise et son environnement est formalisée par Burns et Stalker à l'aide de deux modèles, un modèle mécaniste adapté aux entreprises situées dans un environnement économique stable; et un modèle organique plus conforme aux entreprises placées dans des environnements fortement concurrentiels, où les innovations sont fréquentes.

individualisants. L'intérêt de l'approche est de sortir d'un relativisme intégral, en établissant une sorte de « cartographie des constructions possibles » (F. Pichault).

Il est clair que l'entreprise n'a souvent que peu d'influence sur l'évolution de l'environnement et qu'elle doit d'abord s'y adapter. L'intérêt d'une analyse contextualiste est de prendre en compte le contexte comme une ressource pour des jeux d'acteurs dont la signification et l'intérêt varient, selon les secteurs et la taille de l'entreprise. Dans le cadre d'une analyse contextualiste des pratiques de GRH, les jeux d'acteurs sont considérés en partie contraints par les contextes, mais il est admis qu'en retour, les jeux d'acteurs se trouvent transformés par l'évolution du contexte. Les pratiques de GRH seraient traversées de tensions et de conflits entre les différents acteurs qui s'appuient sur des facteurs de contexte pour faire évoluer les pratiques dans le sens de leur intérêt : « il convient de rendre compte de la multiplication (...) de situations instables, en les reliant à des stratégies d'acteurs qui s'emparent tour à tour de contraintes existant tant dans le contexte interne qu'externe et les construisant dans un sens conforme à leurs intérêts. En se référant à une approche contextualiste, on peut ainsi apprécier dans quelle mesure les articulations entre ces différents éléments sont en fait constamment déconstruites et reconstruites par l'enchevêtrement des jeux des différents acteurs en présence. Chacun des groupes concernés tentant de déployer ses propres stratégies, la mise en oeuvre d'une politique de GRH peut être vue comme le résultat provisoire, et sans cesse remis en question des rapports de force entre ces groupes » (J.Nizet, F.Pichault, 1998).

Ce type d'analyse rejoint le modèle de GRH de la « gestion des contradictions » (J. Brabant, 1993) qui part de l'idée d'interdépendance des champs sociétal et organisationnel, en faisant état du processus permanent de déconstruction-reconstruction conjointe des deux niveaux (macro-social et local) auxquels l'ensemble des acteurs est appelé à participer. A la différence de ce dernier modèle, les modèles traditionnellement véhiculés par les manuels de GRH, de type instrumental ou privilégiant l'arbitrage managérial, partent d'un présupposé qui est l'existence d'un mode de régulation macro-social satisfaisant, dans lequel s'intègre l'entreprise au sein de laquelle le management garde l'initiative du changement. Le modèle de la gestion des contradictions part d'une conception totalement différente des régulations, en reconnaissant l'importance des régulations macro-sociales et en appelant à une évolution de leurs modes.

La problématique particulière de la décennie 1990 : la construction d'un nouvel arbitrage emploi-salaire

Car l'objet de la GRH n'est pas seulement la gestion des individus, mais aussi l'activité de régulation sociale, menée conjointement par les partenaires sociaux. Comme J.F. Amadiou et J. Rojot (1994) le notent : "La situation française conduit malheureusement à négliger cette dimension... Cette singularité française empêche de voir l'activité pourtant bien réelle de régulation conjointe menée par les employeurs et les organisations de salariés." Il serait faux de considérer les modes de régulation sociale mis en place dans les entreprises, indépendamment du contexte, et du paradigme productif dans lequel leurs politiques s'inscrivent. Il est rarement fait état de l'articulation des problématiques micro et macro-économiques dans les manuels de GRH, si ce n'est à travers une présentation des contraintes juridiques, légales et conventionnelles dans lesquelles s'inscrivent les politiques salariales des entreprises. Et pourtant " la complexité des modes de rémunération et des politiques qui les sous-tendent (...) découle des inévitables compromis qui résultent de l'institutionnalisation du rapport de forces entre patronat et syndicats, mais également des dimensions macro-économiques du problème "(M. de Coster, 1999). La limite de l'approche contextualiste tient à son caractère non historique : car si un jeu incessant de déconstruction-construction des deux niveaux macro-social et local existe et fait évoluer les régulations macro-sociales, il apparaît difficile d'ignorer la stabilité des équilibres qui peuvent se construire à certains moments de l'histoire, et qui se trouvent inscrits dans un ensemble d'institutions et de régulations; il apparaît tout aussi difficile d'ignorer les bouleversements qu'ils peuvent connaître et l'importance des remises en question auxquelles ces équilibres se trouvent confrontés, mais aussi les processus et le temps nécessaire à la redéfinition de nouveaux équilibres. Au début des années 1990, l'ensemble des acteurs s'interroge non pas seulement sur les dysfonctionnements du marché du travail et la flexibilité du travail, comme on a pu le faire dans la décennie 1980, mais sur la construction de nouveaux équilibres entre les sphères de la production et de la consommation, et la redéfinition les grands équilibres macro-économiques et sociaux à partir d'un nouvel arbitrage emploi-salaire. Le débat est explicite, dans trois des pays concernés et la question présente à l'esprit de tous les acteurs, dans les différents systèmes de relations professionnelles. Étroitement lié au repli de l'inflation, un processus de modération salariale est engagé dans les différents pays européens, alors même que le taux de chômage se maintient dans ces différents pays à un niveau particulièrement élevé, plus de 10% en Allemagne et en France, 12% en Italie, plus de 20% en Espagne.

Les mutations de l'économie mondiale (mondialisation de l'économie, globalisation des marchés, progrès technologique) ont ébranlé les fondements même du paradigme productif qui s'était établi durant les années d'expansion. Le compromis fordien s'est développé sur la base des principes d'une rationalisation taylorienne en partant de l'idée d'une main d'oeuvre substituable et gérable à partir d'une logique de poste : "La conséquence du concept taylorien d'opération pour ce qui concerne la gestion du travail est la notion de poste, laquelle structure les différentes activités de la gestion du personnel" (L. Cadin, F. Guérin, 2000). Dans cette perspective, le personnel est non pas considéré comme le détenteur de savoirs ou de capacité d'apprentissage mais comme un coût de production à minimiser : "le savoir est censé être analysable et formalisé dans les procédures opératoires. On retrouve un des traits du compromis fordien : celui qui consiste à ramener les problèmes de personnel à des problèmes monétaires ou formulés en terme de rémunération" (idem). Dans un contexte d'expansion, il est logique que la préoccupation majeure des directions d'entreprise soit d'arriver au maintien de la paix sociale, principalement en matière salariale. C'est sur la base d'une logique d'affrontement (L. Cadin, F. Guérin, 2000), ou encore d'un conflit de type adversarial entre les intérêts des employeurs et des employés (J. Boivin, 1999) que se construisent les systèmes nationaux de relations professionnelles dans l'après-guerre. Dans ce contexte, les salaires deviennent l'objet central de la négociation; le conflit s'exprimant d'abord à travers une revendication salariale, les organisations syndicales participent à la reformulation, et renégociation des revendications en terme d'avantages monétaires (S. Erbès Seguin, 1984). Le compromis fordien, consiste en l'obtention d'une amélioration régulière des rémunérations et des prestations assurées aux travailleurs en matière de protection sociale; la contrepartie était le maintien de la paix sociale et d'une limitation de la sphère d'influence du syndicat aux questions relatives aux conditions de travail des salariés, ce qui excluait toute possibilité d'intervention du côté syndical dans le champ de la gestion et de l'organisation du travail.

Dans ce contexte, la négociation de branche devient la règle : « elle mettait l'entreprise à l'abri de l'activisme syndical puisqu'elle se déroulait hors de l'entreprise et non en son sein. Avec la négociation de branche, les syndicats ne perturbaient pas le cours des affaires. Bien sûr, les conflits autour de la négociation de branche perturbent les entreprises, mais ils ne sont pas dirigés contre tel ou tel employeur particulier, puisque c'est l'association d'employeurs qui est visée. La négociation de branche déplace le conflit de l'atelier ou de l'entreprise à la branche et sauvegarde ainsi le pouvoir de décision de l'employeur... (H. Slomp, 2000). Mais ce modèle se décline différemment selon les pays, en prenant en compte un effet sociétal et les trois sous-systèmes qui structurent le contexte : l'organisation, le système éducatif et le système de relations professionnelles. Les travaux du LEST (M. Maurice, F. Sellier, J.J. Silvestre, 1982) font état de l'objectif de neutralisation syndicale de l'entreprise, également partagé par le patronat français et allemand, et de deux conceptions différentes de l'entreprise du côté syndical : « Alors que l'entreprise dans le système allemand est largement protégée des à-coups de la lutte salariale, l'entreprise française en est le centre ». L'entreprise est au centre des luttes salariales et des luttes pour l'implantation syndicale elle-même, en France.

Si l'objectif de neutralisation syndicale de l'entreprise est un objectif affiché par le patronat français (UIMM), il n'est pas partagé par ses interlocuteurs syndicaux; il s'agit précisément à la différence de l'exemple allemand d'un enjeu de lutte et de conflits constants¹. L'action salariale dans l'entreprise ne peut donc pas être considérée comme secondaire par rapport à l'action de branche : il en résulte une forte différenciation des mouvements de salaire selon les firmes²: Dans ce contexte, le renouvellement des conventions de salaires ne répond pas à une logique préétablie ; il intervient lorsque les écarts entre firmes se creusent et deviennent tels que les firmes les plus dynamiques ne peuvent plus résister aux pressions qui s'exercent sur elles et qu'elles ont elles-mêmes commencer à relever leur salaires. La défense de l'autonomie de l'entreprise, en matière de fixation des salaires explique le fait que le patronat ait constamment résisté à ce que l'entreprise soit liée par des conventions sur les salaires effectifs. Le résultat est que la convention salariale de branche souffre d'un double handicap dans le système français de relations professionnelles : « les industries sont trop hétérogènes pour être efficacement soumises à une loi commune; les écarts entre les salaires conventionnels et les salaires effectifs sont tels que les travailleurs se désintéressent de leur conclusion » (Lest, 1982).

¹ « L'absence de garantie de renouvellement des conventions incitent les syndicats à mettre l'accent sur la lutte pour les salaires dans les entreprises les plus dynamiques (...) De leur côté les organisations patronales préfèrent aussi ce moyen à celui d'augmentations générales conventionnelles dans la mesure où celles-ci entraînent résistance et hostilité à leur égard des firmes les moins prospères, ou les plus capables de résister aux revendications (idem) »

² : « dans celles qui ont une bonne capacité de payer et qui sont fortement syndicalisées, les salaires évoluent avec la productivité, alors que dans les autres les salaires stagnent ». (idem)

L'entreprise est considérée dans le système allemand des relations professionnelles comme un lieu pertinent pour la détermination des salaires, et a fortiori, le conflit social. A l'inverse du système français, les syndicats vont chercher à éviter que l'entreprise devienne un lieu de revendication et de lutte sociale¹.

Evaluer les performances de ces différents systèmes de relations professionnelles au regard de l'objectif de paix sociale qui leur est commun, suppose de juger de la capacité de chacun de ces systèmes à préserver l'entreprise des conflits. A cet égard, les institutions et le consensus allemand constituent la base d'un mode de régulation conventionnelle, dont les performances peuvent apparaître très supérieures au mode de régulation conflictuelle en vigueur dans le système français.

Problématique

Comme de nombreux auteurs l'ont montré, on assiste au cours des années 1980 à l'épuisement du compromis fordien : il ne s'agit plus de partager les gains de productivité, mais de s'accorder sur la façon dont on peut augmenter les gains de productivité. La nature des discussions elle-même change : "Aux négociations sur les conditions d'emploi s'ajoutent des négociations sur les conditions de production... On ne partage plus seulement un gâteau, on cherche conjointement à en augmenter la taille par exemple avec une meilleure organisation du travail ou utilisation des installations "(J.F. Amadiou, J. Rojot, 1994). Le modèle productif émergent, qualifié de post-fordien se construirait sur un effort de régulation conjointe des conditions de production (L. Cadin, F. Guérin, 2000). Il se caractériserait, selon les mêmes auteurs, "par une exigence de flexibilité de la part des consommateurs ou clients et par une logique dite de compétence, constitutive d'une GRH renouvelée". La définition des conditions de compétitivité des entreprises et de développement ou du maintien de l'emploi se trouverait désormais au centre des débats.

La question est de savoir au prix de quelles évolutions, adaptations ou déformations, les systèmes nationaux de relations professionnelles peuvent faire face à ces nouveaux enjeux. Il paraît difficile aujourd'hui de conclure sur la capacité des différents systèmes de relations professionnelles à engager ces transformations, si ce n'est en soulignant quelques-unes des multiples interrogations soulevées par l'émergence du nouveau modèle productif. A la suite de J. Freyssinet (1997), il faut s'interroger sur la nécessité, mais aussi la difficulté, à articuler les différents niveaux de négociation pour traiter des questions d'emploi : « la négociation (sur ce thème) doit être proche du terrain pour tenir compte des impératifs opérationnels tout en faisant intervenir un niveau plus large susceptible de générer des effets bénéfiques en terme d'emploi » (L. Cadin, F. Guérin, 2000). On ne peut également que s'interroger à la suite de nombreux auteurs sur la capacité des organisations à évoluer en fonction des compétences de leurs salariés : « La logique compétences confronte les organisations au redoutable défi d'être capables de se reconfigurer en fonction des acquisitions de compétences de leurs membres. C'est sur la capacité à relever ce défi que se joue la transformation des compétences rémunérées en performances économiques » (idem). Plus fondamentalement, de quelle façon des systèmes de relations professionnelles de type "adversarial" peuvent-ils prendre en charge les questions relatives au développement de l'emploi, en contribuant effectivement à la création de la richesse? Faut-il admettre les limites des systèmes de relations professionnelles traditionnelles et conclure à leur incapacité à adopter une nouvelle conception de la négociation collective, qui serait non pas créatrice de normes, mais de richesse : "les nouvelles techniques de négociation collective, basée sur les intérêts sont radicalement différentes de celles du modèle traditionnel. Si les unes se préoccupaient de répartir les richesses, les autres s'occupent de leur création : il s'agit de substituer une logique d'échange et d'engagement mutuel à l'ancienne logique d'opposition" (J. Boivin, 1999).

¹ « L'entreprise n'est pas considérée comme le lieu adéquat pour une telle détermination des salaires ni pour une lutte à laquelle elle peut donner lieu. Tout se passe comme si les syndicats eux-mêmes voulaient la protéger contre les incidences d'une telle lutte en son sein. Le résultat est que la négociation salariale de branche peut jouer pleinement son rôle de garant de la paix sociale pendant la durée de l'accord (à durée déterminée), en fixant la charge salariale adaptée à une situation économique connue et prévisible du marché, la négociation étant plus influencée par le marché que par la conjoncture générale ou la situation de telle entreprise particulière : s'il y a consensus, c'est sur le caractère déterminant du marché et des conditions de rentabilité dans la branche qu'il repose plus que sur l'importance de la conjoncture économique générale ou des conditions particulières des entreprises (...) La négociation économique d'industrie est bien considérée comme l'institution nécessaire et suffisante de la politique syndicale des salaires » (Lest, 1982)

Il serait cependant faux de considérer que le processus de décentralisation de négociation collective auquel on assiste dans les différents systèmes de relations professionnelles, ne serait que le résultat de choix stratégiques. Notre hypothèse est que le devenir des systèmes nationaux de relations professionnelles se jouerait dans l'émergence d'une nouvelle conception de l'entreprise. En effet, la construction du nouveau paradigme productif suppose un renversement de la problématique antérieure : dans la mesure où l'entreprise devient le lieu de mobilisation des compétences et de flexibilité du travail, elle ne peut être considérée comme un lieu « neutre », du point de vue des relations sociales, d'où le conflit doit être écarté. La définition d'un paradigme post-fordien serait liée à l'émergence d'une conception plus coopérative de l'entreprise, ce qui suppose de profonds remaniements au sein des systèmes de relations professionnelles, non seulement en terme idéologiques mais également institutionnels. Enfin la question est de savoir de quelle façon les remaniements intervenus au sein des différents systèmes nationaux de négociation salariale peuvent contribuer aux performances des entreprises, en prenant davantage en compte les contraintes auxquelles elles sont soumises et les résultats qu'elles peuvent enregistrer.

1. Un effort de concertation au niveau le plus élevé, face à la crise de l'emploi

De fait, des convergences se dessinent en faveur d'un arbitrage plus favorable à l'emploi, au prix d'une certaine modération salariale et d'une flexibilité accrue en matière de salaires : il y a nécessité pour les Etats-membres comme pour les partenaires sociaux de respecter les traités et le pacte de stabilité monétaire et de croissance adoptés dans la zone Euro. Le paradoxe est que ces convergences se dessinent dans le champ de la négociation salariale en l'absence de négociation européenne, et en présence de dynamiques nationales spécifiques.

La difficulté d'une comparaison entre les différents systèmes nationaux de relations professionnelles tient au fait que leur évolution s'inscrit dans des logiques très différentes. En Espagne comme en Italie, les règles de fonctionnement du marché, le rôle des partenaires sociaux et les systèmes politiques vont faire l'objet au cours de cette période de transformations importantes, nécessaires avant d'intégrer l'Union Economique et Monétaire. Plus anciens, les systèmes de relations professionnelles français et allemands connaissent par contre des difficultés d'adaptation très réelles, bien que différentes.

Le système espagnol de relations professionnelles est en complète recomposition : les accords de la Moncloa (1977) marquent le début d'un processus de construction d'un système de relations professionnelles au sortir du franquisme, dans la période de transition démocratique précédant le processus d'intégration de l'Espagne dans l'Union Economique et Monétaire (1986). On passe en Espagne d'une situation où la liberté d'association n'était pas reconnue, sans que le droit à la négociation collective soit pourtant ignoré, à une situation démocratique avec reconnaissance pleine et entière du droit d'association. La légalisation des syndicats est suivie d'un effort important de structuration des appareils syndicaux et d'une augmentation rapide du taux de syndicalisation; le même effort d'organisation est fait au sein du monde patronal. Après avoir invité les partenaires sociaux à une plus grande concertation, l'Etat, par contre, choisit de jouer un rôle plus modeste.

En Allemagne la culture du consensus semble d'abord l'emporter. Il s'agit d'un consensus ancien et qui a soutenu le processus d'expansion dans lequel ce pays s'est engagé depuis l'après-guerre. Face aux difficultés d'appliquer le modèle allemand aux länder de l'Est et à la réunification, à la montée des coûts salariaux et au ralentissement de la productivité, on assiste à une remise en cause du modèle allemand. Le Gouvernement est conduit en 1996, à envisager une rencontre au sommet avec les partenaires sociaux, mais dans le même temps, il choisit d'adopter un plan d'austérité en faveur de l'emploi. Cette tentative se heurte à l'opposition des syndicats et constitue la manifestation la plus évidente d'un blocage du dialogue social.

L'ensemble des acteurs connaît une grave crise de légitimité dans le système français de relations professionnelles, en raison d'un état de faiblesse accentué : la France connaît un taux de syndicalisation le plus bas d'Europe, 6%. Face aux défaillances des partenaires sociaux, l'Etat assure le relai d'un système de négociation dont l'insuffisance est avérée au niveau professionnel de branche, et parfois interprofessionnel. "L'hétérogénéité du patronat et la division ainsi que la faiblesse des syndicats expliquent le peu d'effets des négociations collectives sur l'aménagement et la réduction du temps de travail qui depuis le début des années 1980 visent à protéger l'emploi. La solution est donc attendue en quelque sorte de l'intervention du Gouvernement qui relaye ou remplace la négociation" (H. Sarfati,

1999). Aux échecs successifs de la négociation interprofessionnelle de 1981 sur le temps de travail), de 1984 sur la flexibilité du travail, l'Etat répond successivement par l'ordonnance de 1982 (39h), les lois de 1984 (emploi différencié), de 1986 et 1987 (flexibilité du temps de travail), et la loi quinquennale en 1993 .

Les institutions de l'Union Economique et Monétaire ont des compétences particulièrement limitées dans le domaine des salaires et des rémunérations, à l'exception de l'application du principe d'égalité des rémunérations entre hommes et femmes. Parant à une faiblesse de leurs compétences formelles, les institutions européennes cherchent depuis dix ans à impulser des orientations durables, notamment à travers une dénonciation des hausses de salaire¹; et une redéfinition du rôle des acteurs sociaux. Celui-ci ne serait plus que d'avaliser et d'aider à faire accepter un principe de modération salariale².

1.1. Un effort de concertation tripartite sur l'emploi

La conclusion d'accords tripartites ne constitue pas un phénomène totalement nouveau; des accords similaires ont été signés au cours des années d'expansion, afin de définir les modalités de partage des fruits de la croissance. La signification des pactes sociaux qui se succèdent au cours de la décennie 1990 (1993-94 et 1996-97) est profondément différente : il s'agit de définir des éléments généraux de cadrage, qui peuvent servir d'appui aux réformes, que les partenaires sociaux peuvent faire aboutir soit par la voie législative, soit par la négociation interprofessionnelle.

En 1993, six pays s'engagent dans la négociation d'accords tripartites, discutés entre partenaires sociaux et Gouvernement. Dès 1994, les pactes sociaux contiennent de véritables orientations à long terme en faveur d'une redistribution de l'emploi, et sont accompagnées de réformes plus globales : réforme fiscale, réforme de la protection sociale, ou encore réforme du marché du travail, avec notamment une simplification des procédures de licenciement, de nouvelles possibilités de développement des CDD ou du travail intérimaire. La dynamique des pactes sociaux de 1993 vise à concilier les impératifs de la reprise avec les exigences sociales, en instaurant les conditions d'un véritable dialogue social. La conclusion des « pactes sociaux » de 1997 répond davantage à un effort fait pour dégager de larges convergences.

Des éléments d'analyse

L'effet de modération salariale constaté apparaît comme le résultat d'une prise de conscience face à l'aggravation du chômage ou à son maintien à un niveau élevé, au début de la décennie 1990 : la nécessité de procéder à des ajustements par le biais de solutions novatrices³. L'objectif d'intégration européenne et les exigences de convergence du traité de Maastricht exercent une pression sur les Gouvernements et les partenaires sociaux pour qu'ils adaptent leurs stratégies au nouveau contexte politique et économique. Cette pression aboutit à la recherche de solutions tripartites : "cette approche part du constat que la gravité de la crise de l'emploi requiert des solutions qui dépassent les possibilités d'un seul des partenaires sociaux ou qu'elles peuvent être entravées par l'un ou l'autre"(H. Sarfaty, 1999). Les insuffisances des mesures prises jusqu'alors apparaissent d'autant plus qu'elles ont été mobilisées pendant dix ou quinze années sans avoir d'effet sur le chômage. C'est le cas notamment des mesures de flexibilité du travail et des politiques gouvernementales ciblées sur les catégories de populations les plus menacées par le chômage.

¹ « Le système actuel de conventions collectives et les mécanismes qui y sont liés en matière de fiscalité et de coûts salariaux ont pour effet que les gains résultant de la croissance économique sont absorbés principalement par ceux qui ont déjà un emploi au lieu de servir à créer plus d'emplois » (Livre blanc, CEE Croissance, compétitivité, emploi. Les défis et les pistes pour entrer dans le XXIème siècle, 1993 (1985-94)).

² « Dans certains cas, toutefois, l'écart est si grand que cela prendra nécessairement un certain temps. Il faudrait parvenir, là où c'est possible, à des accords tripartites entre les partenaires sociaux et les Gouvernements ».

³ « Ce qui changé au début des années 1990 par rapport à la décennie précédente, c'est l'attitude des partenaires sociaux à propos de la nécessité de procéder à des ajustements par le biais de solutions novatrices. Cette évolution s'explique en partie par le fait que l'on reconnaît désormais les effets d'une mondialisation accélérée, de la diffusion rapide des technologies de l'information, de la libéralisation des échanges et des mouvements de capitaux dont la vitesse et le volume sont sans précédent » (H. Sarfaty,)p. 15)

Les pactes sociaux négociés avec succès dans un pays comme l'Espagne qui n'avait jusqu'alors pas de tradition de négociation nationale, ou l'Italie, et dans une moindre mesure l'Allemagne, sont élaborés sur la base d'un même constat : les solutions en matière d'emploi ne peuvent être le résultat de dispositions négociées au sein du seul système de relations professionnelles, mais sont l'aboutissement des engagements pris par l'ensemble des acteurs, en faveur de l'emploi. Il s'agit de s'engager dans une action concertée permettant d'élaborer une politique cohérente à long terme, conjuguant des mesures macroéconomiques et des mesures concernant le marché du travail et la création d'emplois. Se situant bien au-delà d'un questionnement sur les dysfonctionnements du marché du travail, l'interrogation s'élargit en portant sur la construction de nouveaux équilibres entre les sphères de la production et de la consommation, et la redéfinition des grands équilibres macro-économiques et sociaux.

La conclusion des pactes sociaux en Espagne, Italie, Allemagne

Dans le cas de l'Espagne, les discussions d'un pacte social pour l'emploi en 1993 se soldent par un échec. Mais la réforme du marché du travail introduite par le législateur en 1994 s'inspire directement des discussions engagées dans ce cadre, un an plutôt : elle prévoit un assouplissement des dispositifs existants en matière de licenciement collectif, l'introduction des contrats d'apprentissage pour les 16-25 ans, et le développement de contrats à temps partiel et de stages professionnels, mais aussi une décentralisation de la négociation collective. Deux textes de loi lui succèdent en 1995, l'un porte sur la légalisation des agences de travail temporaire, l'autre sur la sécurité et la santé. La dynamique engagée se poursuit avec la signature d'un accord interprofessionnel instaurant une procédure de médiation obligatoire avant tout licenciement ou conflit social (1996), et la conclusion d'un accord tripartite sur les retraites, la même année.

En Italie, la priorité est donnée à la lutte contre l'inflation, avec la fin de l'indexation des salaires sur les prix en 1992, et à la construction d'une articulation entre les différents niveaux de négociation. A la suite de l'accord de 1993, d'importantes réformes sont engagées, notamment une réforme des pensions (1995) suivie par un accord sur l'emploi (1996). Le nouveau « pacte social pour le développement et l'emploi » conclu en 1998 est plus ambitieux : il répond d'abord à une volonté gouvernementale de réduire la charge des entreprises en baissant le coût du travail, afin d'arriver à une relance de l'investissement productif et de la consommation des ménages. Mais il propose aussi une décentralisation accrue des négociations collectives et prévoit une institutionnalisation accrue de la concertation sociale, celle-ci dépassant les questions traditionnellement liées à la politique des revenus ou aux politiques sociales pour aller jusqu'à la transposition des directives communautaires : il est prévu une concertation entre partenaires sociaux et Gouvernement, centralisée et régulière (tous les 2 ans) sur les prévisions économiques et la définition de plans d'action pour l'emploi; et la mise en oeuvre de processus de concertation décentralisée, au niveau territorial sur les questions relatives au marché du travail et à la politique sociale.

Le cas de l'Allemagne illustre les difficultés et les hésitations des syndicats et des organisations patronales face à la mise en oeuvre de politiques de modération salariale : il s'agit pour les syndicats de savoir s'ils peuvent engager durablement les salariés dans ce type de politiques sans l'assurance de contreparties, alors que du côté patronal, on s'interroge sur la possibilité de s'engager dans un processus de créations d'emploi, qui en seraient la contrepartie. Un pacte de solidarité est signé en 1993. Mais la proposition d'IG Metall en 1995 "d'une alliance pour l'emploi" d'échanger la modération salariale contre une promesse de créations d'emploi se heurte à l'hostilité du patronat et à la difficulté pour les organisations patronales de branche d'engager les entreprises adhérentes. Un an plus tard, c'est au tour des syndicats de quitter la table des négociations, le Gouvernement ayant décidé unilatéralement de baisser les indemnités de congé-maladie. La reprise amène l'IG Metall à écarter l'idée de modération salariale à partir de 1998 : l'organisation syndicale choisit de défendre l'autonomie de la négociation salariale de branche, en écartant l'idée d'inclure la question salariale dans une concertation tripartite sur l'emploi.

1.2. L'émergence de nouvelles problématiques du côté gouvernemental

Au début des années 1990, un constat s'impose sur les insuffisances des mesures prises antérieurement dans le cadre des politiques de l'emploi. Les mesures de flexibilité du travail telles qu'elles ont été engagées en France comme en Allemagne au cours de la décennie précédente, et plus tardivement en Italie, ne suffisent pas à elles seules à promouvoir l'emploi, même si elles demeurent un élément indispensable à un meilleur fonctionnement du marché du travail. On passe, à des rythmes variables selon les pays, de politiques conçues sur le mode curatif à des politiques visant à agir sur le volume des emplois et leur partage entre actifs. La difficulté vient du fait que la réussite des nouvelles politiques d'emploi dépend des réactions des entreprises aux dispositifs mis en place par les Pouvoirs Publics. Le rôle de l'État se bornant à proposer aux entreprises des dispositifs susceptibles de concilier les objectifs de maintien de la compétitivité et de l'emploi, les entreprises peuvent décider ou non d'y recourir. Du côté de l'entreprise, aucun engagement n'est pris : toute l'efficacité de l'aide repose sur les conséquences

attendues d'un abaissement du coût du travail sur la capacité et la volonté de l'entreprise à recruter plus de salariés. Si la modération salariale apparaît comme le prix à payer pour que s'établisse un meilleur arbitrage en faveur de l'emploi, cette politique doit s'accompagner de mesures nouvelles afin de réduire le coût du travail, quitte à réviser les fondements des systèmes de protection sociale : "le dénominateur commun de ces accords tripartites réside dans le fait qu'ils reconnaissent qu'il est nécessaire d'associer des dispositions en matière de relations professionnelles à d'autres politiques, telles que des mesures fiscales, l'augmentation des investissements publics et le renforcement de la sécurité sociale afin de faciliter l'acceptation d'une modération salariale"(H. Sarfati, 1999)..

Un ensemble de dispositifs de partage du travail et d'allègement des charges sociales en France

Un constat sévère est dressé en France sur l'échec des politiques gouvernementales. Face à l'échec des diverses mesures prises au cours de la décennie écoulée pour promouvoir l'emploi grâce aux contrats de solidarité et aux contrats de formation, on assiste à une inflexion importante des politiques gouvernementales en matière d'emploi, que certains observateurs n'hésitent pas à qualifier de révolution silencieuse : « cette révolution pourrait se définir comme le passage de politiques d'emploi spécifiques (...) à des politiques plus généralistes qui privilégient les mécanismes de création d'emploi par rapport à des mesures réservées à des publics particuliers de chômeurs. (...) L'objectif n'est plus la compensation d'un handicap sur le marché du travail, mais la volonté d'agir sur le volume des emplois proposés ou sur le partage des emplois » (C. Daniel, 1998). Il est attendu de ces mesures soit un effet incitatif sur les comportements d'embauche, soit un effet de partage des emplois entre un nombre plus important de salariés, sans modification du volume des emplois. Vont se succéder en 1990, 1993 et 1997 une série de mesures d'exonérations des charges sociales notamment pour les emplois à temps partiel, et d'abaissement du taux des cotisations sociales pour les salariés proches du SMIC... Relevant de la même logique, le Gouvernement propose les premiers éléments d'une politique de partage du travail, dans la loi quinquennale de 1993, qui sont successivement repris dans les différents dispositifs d'aide à la réduction du temps de travail et à la création d'emplois (1996, 1998 et 1999).

Des mesures d'aide et de réduction du coût du travail en Italie

Face aux insuffisances de l'accord tripartite de 1993, «un pacte social pour le développement et l'emploi » est signé fin 1998, en Italie. Une des grandes orientations du 3ème pacte pour l'emploi est une diminution des charges des entreprises qui doit s'effectuer à travers une baisse des cotisations patronales, des exonérations fiscales et une prise en charge par l'Etat d'une série d'indemnités (maternité, allocations familiales). Cette politique s'accompagne d'une modification de la fiscalité en faveur des catégories intermédiaires sur lesquelles repose l'essentiel de la charge fiscale.

2. Une érosion de la négociation salariale de branche

2.1. Des interrogations récurrentes sur le devenir de la négociation de branche

Même si le devenir de la négociation de branche reste une question appelée à être encore largement débattue, on ne peut qu'être frappé par le caractère répété des interrogations relatives à la nécessité de continuer à privilégier ce niveau de négociation, notamment en matière salariale tant du côté patronal que du côté gouvernemental. L'Espagne ne disposant pas encore d'un modèle de relations professionnelles stable et cohérent, il est difficile d'y retrouver ce type d'interrogation.

Une interrogation du côté gouvernemental, en Italie

Dans le modèle de relations professionnelles présent dans l'accord tripartite de 1993 et reconduit dans le pacte social de 1998, il est reconnu deux niveaux de négociation salariale, la branche et l'entreprise : au niveau de la branche, la négociation est encadrée par la fixation d'un taux annuel d'inflation programmé par le Gouvernement, alors que la fixation des salaires dans l'entreprise est liée aux performances réalisées. Soutenu et défendu par les syndicats, ce système se trouve contesté dès le milieu des années 1995, aussi bien par le patronat que par le gouvernement, en raison des coûts qu'il entraîne. Lors d'une déclaration devant le parlement en 1998, le Premier Ministre italien, Massimo d'Alema révèle en 1998 avoir demandé la suppression de la négociation nationale de branche, qu'il juge inutile dans le domaine des salaires, avec l'introduction de l'Euro et l'alignement des taux d'inflation européens : car les salaires doivent être fixés « là où les richesses sont produites », dans les entreprises et dans les districts (U. Rehfeldt, 1999). Compte tenu de l'attitude indécise du patronat, le Premier Ministre italien décide de ne pas intervenir, tout en considérant que la fixation des principales normes sociales doit être transférée du

niveau national au niveau européen, ce qui signifierait la disparition à terme du système italien de négociation à deux niveaux.

Le début d'une remise en cause par le patronat allemand

On assiste à une véritable refonte en Allemagne du système de conventions collectives du travail, en Allemagne. Le consensus qui existait depuis des décennies sur l'intérêt et l'utilité des conventions collectives s'effrite : les employeurs se plaignent de l'excès des réglementations, du manque de flexibilité... De nouvelles stratégies de négociation voient le jour. Le schéma antérieur qui consistait pour les syndicats à avancer les revendications auxquelles le patronat répondait semble révolu, avec une inversion des positions respectives du patronat et des syndicats. Le patronat s'en tenait au cours de la décennie 1980, à réclamer une plus grande flexibilité en matière d'emploi, et accessoirement en matière de salaires; adoptant une stratégie résolument offensive, le patronat allemand joue au cours de la décennie suivante sur plusieurs registres : le recours à la possibilité de résilier certains accords; l'établissement de listes détaillées de revendications; la demande de modification de réglementations conventionnelles relatives à la durée du travail. Cette stratégie conduit le patronat allemand à demander en 1997, un abaissement des normes salariales conventionnelles en avançant la notion de "salaire composé", une notion qui permet de définir une nouvelle catégorie de bas salaires avec augmentation du plafond de rémunération pour bénéficier de l'aide sociale et un effet de création d'emplois. Deux phénomènes ont contribué à l'érosion des conventions de branche, d'une part la tendance dans les nouveaux länder à ne pas respecter ou à éviter l'application des conventions collectives, d'autre part les mesures prises par l'Etat pour subventionner certaines créations d'emploi, l'octroi de subvention étant subordonné au fait que le salaire payé reste inférieur à celui fixé par la convention collective.

Des interrogations plus diffuses, en France

Si le nombre de salariés couverts par une convention collective de branche continue de progresser en France, l'activité conventionnelle en matière salariale stagne. Les effets de l'essoufflement de la négociation salariale de branche doivent cependant être relativisés en raison de l'importance prise par les accords de réduction du temps de travail qui contiennent des dispositions salariales : parmi les branches qui n'ont pas conclu d'accords au niveau national, en 1998, près d'une vingtaine d'entre elles ont signé un accord sur la réduction du temps de travail avec maintien du salaire. Alors que la question des salaires donnait lieu à des accords spécifiques elle se trouve intégrée à la fin des années 1990 aux négociations sur le temps de travail, dans le cadre de la loi Robien (1996), puis des lois Aubry (1998 et 1999). Bien que diffuses, des interrogations se font jour sur le rôle de la négociation de branche, dans les années à venir.

2.2. Un relâchement des contraintes conventionnelles et réglementaires

Des modifications interviennent dans la négociation salariale de branche qui visent d'abord à assouplir la norme salariale. Celle-ci n'a pas la même valeur impérative selon que l'on considère des pays comme l'Allemagne où le principe est la fixation de normes sectorielles salariales, ou la France où les partenaires sociaux négocient sur les minima et la structure globale des salaires. Ces modifications en faveur d'une plus grande souplesse par rapport à la norme salariale sont introduites soit à l'initiative de l'Etat (Espagne, France), soit des partenaires sociaux (Allemagne).

Espagne

La notion de norme salariale prend une signification particulière dans le cas de l'Espagne. Durant la période franquiste, la norme salariale était d'origine étatique, et l'application de conventions collectives subordonnée à l'accord de l'administration : dans ce contexte, les négociateurs cherchaient à faire apparaître des augmentations de salaire conventionnelles conformes à la norme étatique, qui pouvaient être différentes des augmentations réellement accordées. La situation change radicalement avec le rétablissement de la liberté de négocier. Mais la négociation sectorielle ou inter-entreprises des salaires peut avoir une incidence très différente sur les conventions d'entreprise comme sur le niveau des salaires perçus, selon les secteurs. Les conventions de niveau supérieur peuvent soit déterminer totalement le niveau et l'évolution des salaires perçus; ou bien se limiter à fixer des salaires minimum très éloignés des salaires effectifs moyens payés qui ne s'appliquent qu'à quelques cas marginaux. Dans le premier cas, la convention est le déterminant des salaires, dans le second, c'est un filet de sécurité qui ne concerne qu'un nombre limité de situations. Outre le fait que les différents niveaux de négociation sont encore peu articulés, la norme salariale négociée ne peut qu'être difficilement considérée comme une norme impérative, dans un tel contexte. La loi du statut des travailleurs de 1980 introduit la possibilité de "décrochage" du régime salarial prévu dans les conventions de niveau supérieur (sectoriel, départemental, inter-départemental), dans les entreprises qui pourraient être déstabilisées par l'application des dispositions conventionnelles : "ces décrochages salariaux" doivent être prévus soit par la convention,

soit à défaut par la loi. Une étape supplémentaire est franchie par le législateur en 1994, rendant obligatoire des clauses relatives aux conditions et procédures de décrochage salariaux dans les conventions collectives.

Italie

On retrouve le même type d'évolution en Italie, où la loi sur la réforme du travail de 1994 prévoit la possibilité de déroger à un accord d'entreprise, si ces dispositions menacent la stabilité économique de l'entreprise. Selon les termes de la loi, un accord conclu à un niveau supérieur peut définir les conditions et procédures suivant lesquelles l'entreprise peut décider de ne pas appliquer les dispositions salariales inscrites dans l'accord d'entreprise dont elle est signataire, pour des raisons économiques.

Allemagne

En Allemagne, la norme salariale conventionnelle est juridiquement contraignante pour les parties signataires : la convention collective prime sur d'autres accords, notamment les dispositions prises au niveau des entreprises : les rémunérations et autres conditions de travail qui sont réglées par la convention collective ou par les usages, ne peuvent pas faire l'objet d'un accord au niveau de l'entreprise. Un débat de fond est engagé à l'initiative du patronat sur la réforme des conventions de branche, qui s'intensifie au cours des années 1990. Il ne fait que traduire la volonté du côté patronal de conclure des conventions sectorielles plus ouvertes afin de laisser aux entreprises une plus grande latitude d'action pour régler des problèmes, notamment ceux posés par les salaires. Deux positions tranchées s'affrontent au sein du patronat allemand : l'une affirme la nécessité de dépasser le système de négociation salariale sectorielle, jugé inutile du fait de la paix sociale (BDI), l'autre confirme son attachement au système sectoriel de fixation des salaires, même si celui-ci nécessite des réformes. Les fédérations de branche adoptent des positions plus réservées mais "dans l'ensemble, les associations d'employeurs visent à une flexibilité accrue et à une ouverture des conventions de branche avec des compétences plus étendues pour les entreprises au niveau des réglementations " (H.Sarfati, 1999).

On assiste de fait à une remise en question du caractère impératif des normes salariales avec l'instauration de clauses d'ouverture, permettant aux parties dans l'entreprise de convenir de réduction de salaire de 10% maximum par rapport aux taux fixés par les conventions collectives sectorielles, dans le cadre de conventions de branche. Ces clauses sont inscrites à partir de 1993 dans les conventions collectives est-allemandes (« clauses de détresse »), sous la menace des employeurs des länder de l'Est de se retirer de la négociation collective et des fédérations patronales sectorielles. Elles sont suivies par la conclusion de clauses d'ouverture dans les convention collectives ouest-allemandes, à travers lesquelles les organisations de branche offrent aux élus et directions d'entreprise la possibilité de procéder temporairement à une réduction du temps de travail accompagnée d'une réduction correspondante des salaires. C'est le cas en 1997 dans la chimie où une clause de dérogation prévoit la possibilité de réduire les salaires de 10% par rapport au niveau de rémunération conventionnel en cas de récession ou de difficultés particulières dans les entreprises, en échange d'une plus grande participation des salariés aux résultats de l'entreprise et à un engagement de la part de celles-ci de renoncer à des licenciements.

France

Dans le système français de relations professionnelles, les partenaires sociaux peuvent négocier sur l'ensemble des aspects de la rémunération du travail, aux différents niveaux. Le principe d'indétermination du niveau de négociation n'empêche pas les partenaires sociaux de privilégier le niveau de branche, pour des raisons stratégiques (F. Sellier, 1984; F. Eyraud, 1986). La norme salariale n'ayant pas de valeur impérative, la négociation de branche a cependant un effet en matière de salaires, "faible en dynamique, important en structure"(T. Coutrot, 1995). Les modifications intervenues dans le champ de la négociation de branche passent par une redéfinition de l'objet de la négociation salariale de branche dans le sens d'une plus large autonomie des entreprises. L'instauration de minima garantis en est un des résultats : alors que traditionnellement, le salaire minimum hiérarchique était défini à chaque échelon de la hiérarchie, le principe est que plusieurs niveaux hiérarchiques peuvent être garantis par le même montant minimum; intégrant en outre différentes primes, le niveau des minima garantis est proche du SMIC, ce qui conduit à une déconnexion croissante des minima négociés et des politiques salariales des entreprises : "les minima se rapprochent du SMIC et donc des salaires effectifs. Mais l'évolution des salaires effectifs dépend de moins en moins de celle des minima" (O. Barrat, 1996). L'abandon des systèmes de classification traditionnelles de type Parodi dont l'objet était de définir une hiérarchie au sein des métiers et emplois propres à chaque branche au bénéfice de grilles à critères classants en est un autre : l'objet des nouvelles grilles de classification est de mettre à jour des critères de classement (autonomie, complexité du travail, niveau de formation..) ce qui entraîne la disparition de toute référence à des emplois spécifiques, au bénéfice d'une notion plus large et plus souple de niveau hiérarchique.

2.3. Une redéfinition de l'objet de la négociation et des modes de régulation

Comme on l'a vu avec la conclusion de pactes pour l'emploi, on observe une tendance à l'élargissement du débat sur l'emploi ou les politiques salariales, au niveau interprofessionnel¹. C'est désormais l'emploi, les salaires, l'organisation du travail et du temps de travail qui sont au centre des débats, aux différents niveaux de négociation. Le processus, le rythme, comme l'importance des débats varient selon les systèmes nationaux de relations professionnelles. Engagé rapidement dans des pays comme l'Allemagne ou l'Italie par les partenaires sociaux, le débat se poursuit depuis le milieu des années 1980 dans ces pays à tous les niveaux. Engagé plus tardivement en France, ce débat aboutit avec difficulté à la signature de l'accord 30 octobre 1995 et à la tenue d'une conférence sur l'emploi en 1997. Il faut attendre l'intervention de l'Etat pour que des négociations s'engagent sur ces nouvelles bases dans le cadre des lois Robien et Aubry. Au lieu et place de négociations ponctuelles, thèmes par thèmes, apparaissent des négociations globales qui associent différents thèmes, notamment les salaires, l'emploi et la réduction du temps de travail.

La tendance à la globalisation de la négociation qui peut être observée dans les quatre pays considérés, aboutit à un élargissement du champ couvert par les régulations publiques et négociées. Les pratiques de négociations séparées sont abandonnées. Une forte réduction du temps de travail contraint les partenaires sociaux à prendre en compte un ensemble de changements qui s'inscrivent dans la durée : la réorganisation des temps de travail et de production, la redéfinition des tâches et des compétences; les politiques de formation et la nécessité de reconnaître les nouvelles qualifications; les rémunérations..."Les syndicats doivent s'engager dans une négociation multidimensionnelle de moyen terme qui implique nécessairement un certain degré d'intervention dans la gestion" (J. Freyssinet, 1999).

Au regard de ces évolutions, deux conclusions s'imposent : d'une part l'action sur la durée du travail est considérée comme un instrument de la politique de l'emploi, en raison du taux de chômage élevé que connaissent les quatre pays européens; d'autre part, il serait faux d'opposer des processus qui privilégieraient soit la négociation collective soit l'intervention étatique : "ce que l'on observe le plus souvent, c'est la combinaison, en proportions variées, de modifications des normes publiques, d'introduction de dispositifs de politique de l'emploi et de négociations collectives. Il existe un problème certain de cohérence entre ces différents modes de régulation mais le choix n'est nulle part de se limiter à l'un seul d'entre eux" (J. Freyssinet, 1999).

L'instauration de liens entre les modes de rémunération et les autres dimensions d'une politique de ressources humaines est une question jusqu'ici peu abordée, si ce n'est à travers des tentatives très partielles prenant en compte une modalité de salaire (intéressement, participation..), ou mettant en relation les salaires avec des concepts difficiles à opérationnaliser comme la culture (M. de Coster, F. Pichault, 1998). Le choix de négocier séparément, ou bien globalement, est pourtant le résultat d'une conception particulière de la négociation collective. Négocier séparément des différents sujets peut être considéré comme le résultat d'une conception non contractuelle de la négociation collective, conception également partagée par les partenaires sociaux : "dans la négociation non contractuelle, il existe une complicité objective des deux adversaires. Pour les syndicats, les négociations séparées leur permettent de voir venir, de piloter à vue, de réduire leur engagement; pour les directions l'intérêt est identique, moins s'engager, piloter à vue. Les deux côtés y trouvent un certain avantage (...) A l'inverse, le principe même de la négociation contractuelle est de mettre les sujets ensemble puisque ce que l'on concède sur un sujet permet d'avoir un avantage sur un autre. Il est très rare sur un même sujet d'avoir à la fois des concessions et des contreparties » (C. Martin, 2000).

3. Un recentrage de la négociation collective sur l'entreprise

Les remaniements intervenus dans les systèmes nationaux de relation professionnelles ont pour point commun de limiter le caractère impératif des normes salariales en offrant aux entreprises une plus grande liberté d'action. Il est intéressant de noter que les accords de branche autour des thèmes de l'emploi et des salaires ont un caractère essentiellement défensif : il s'agit d'abord de donner aux entreprises les moyens

¹ Car "la négociation ne peut porter (dans le système traditionnel de négociation collective) que sur un nombre limité de sujets (salaires, avantages sociaux, conditions de travail) puisque l'employeur possède un droit de gérance quasi exclusif sur toutes les autres dimensions de l'entreprise" (J. Boivin, 2000)

de survivre, et de limiter les licenciements. C'est au niveau des entreprises qu'un nouvel arbitrage emploi-salaires se construit. Cet arbitrage s'inscrit dans un processus général de rationalisation et structuration de la négociation collective sur des bases plus favorables à la négociation d'entreprise (Italie, Espagne) et peut s'accompagner de dispositifs spécifiques aux PME (France).

3.1. Une évolution des modes de négociation

Voulu ou plus souvent subi, le processus de décentralisation de la négociation collective semble inéluctable, au cours de la décennie 1990. Il s'inscrit dans un cadre institutionnel qui lui-même a évolué à l'initiative soit des partenaires sociaux (Italie), soit du patronat (Allemagne), ou encore de l'Etat, comme en France où les partenaires sociaux imaginent une procédure du mandatement afin de permettre le développement de la négociation d'entreprise dans les PME (l'accord interprofessionnel du 30 octobre 1995).

Le début d'une évolution en Espagne

Des évolutions interviennent en matière syndicale en Espagne, avec l'abolition de la retenue sur salaires de la cotisation syndicale, et un assouplissement des conditions de représentativité pour présenter des candidats aux élections professionnelles ou participer aux négociations dans la fonction publique, avec la suppression de l'obligation de faire partie des syndicats les plus représentatifs (1995). Après avoir rappelé le principe d'autonomie des partenaires sociaux, l'accord interprofessionnel sur la négociation collective de 1997 pose le principe d'une négociation articulée entre les différents niveaux de négociation en réservant certains domaines à la négociation nationale et d'autres, aux niveaux inférieurs (région, entreprise).

Une évolution voulue en Italie

C'est en Italie que sur ce point, les évolutions les plus importantes sont enregistrées. La décentralisation de la négociation s'inscrit dans le cadre d'un *aggiornamento* syndical, qui apparaît comme le point d'aboutissement d'un long processus engagé dans les années 1970. Le pacte social de 1993 pose les principes d'une négociation articulée entre un niveau de négociation nationale et le niveau de l'entreprise, et prévoit la négociation des normes de travail tous les quatre ans, et la négociation des salaires tous les deux ans. On observe en outre une évolution importante des principes de représentation, à deux niveaux : au niveau territorial, où les grandes centrales syndicales perdent le monopole de la négociation des conventions collectives, dans le cadre de la loi sur la réforme du travail en 1994, au profit des syndicats régionaux majoritaires à qui il est reconnu la possibilité de négocier directement des conventions régionales; et au niveau de l'entreprise où les représentants élus du personnel (RSU) se voient reconnaître une fonction de négociation.

Une évolution subie par les syndicats en Allemagne

Recherchée par le patronat, l'évolution est subie par les syndicats en Allemagne, où des analyses sont conduites sur l'articulation des niveaux de négociation, la décentralisation de la négociation et le développement d'une négociation d'entreprise dérogatoire à la branche.

Une évolution soutenue par l'Etat en France

Les partenaires sociaux s'interrogent lors des discussions engagées en 1995, sur les possibilités de négocier, notamment des accords dérogatoires d'aménagement et réduction du temps de travail dans les PME : la difficulté des organisations syndicales à s'implanter dans les entreprises de petite taille amènent les parties à envisager le recours à une technique du mandatement. Pour avaliser cette évolution, une loi est nécessaire; celle-ci intervient en novembre 1996 : elle prévoit la possibilité pour les organisations syndicales confédérées de mandater un salarié de l'entreprise, pour négocier un sujet déterminé, dans le cadre d'un accord de branche. Une dizaine de branches ayant abouti sur ce point à un accord, la technique du mandatement va être utilisée dans le cadre des dispositifs Robien et Aubry sur une base principalement jurisprudentielle. Il s'agit d'un élément essentiel si l'on veut comprendre la dynamique des négociations d'entreprise qui se développent autour de la réduction et aménagement du temps de travail : un tiers des accords Robien sont conclus par des PME, en s'appuyant sur cette technique; les deux tiers des accords de réduction du temps de travail à 35h dans le cadre de la première loi Aubry y font appel.

3.2. Des dynamiques de négociation propres au niveau de l'entreprise

La négociation d'entreprise n'a pris que des développements encore limités dans les quatre pays considérés. Elle concerne essentiellement les entreprises de grande dimension et à caractère industriel, en Espagne, et ne couvre que 12% des salariés alors que les conventions de branche touchent 90% des salariés. Une étude de l'Université de Brescia fait apparaître un développement plus rapide de la

négociation d'entreprise en Italie, où elle concerne 10% (1994) à 22% des entreprises (1998) et couvre de 19,5 à 32,8% des salariés. Les conventions de branche pour l'Allemagne concernent des effectifs salariés importants : 68% pour l'Allemagne de l'Ouest, 50% pour l'Est, alors que les conventions d'entreprise couvrent respectivement 8 et 12,7% des salariés. Des chiffres assez comparables peuvent être avancés pour la France, avec un taux de couverture conventionnelle de l'ordre de 80% pour la branche, alors que la négociation d'entreprise concernerait deux salariés sur cinq, et qu'un salarié sur cinq seulement serait couvert par un accord salarial, au sens traditionnel du terme.

L'entreprise apparaît cependant comme un niveau de négociation qui est porteur d'une dynamique propre. Si l'on prend l'exemple de l'Italie, c'est au niveau de l'entreprise plus que du territoire que la négociation se développe, au cours de la décennie 1990. Les accords signés dans les entreprises traitent notamment de la participation des salariés aux relations industrielles dans l'entreprise, avec l'établissement de structures aux différents niveaux de l'entreprise pour déterminer les objectifs de productivité en tenant compte à la fois de la qualité des produits et de l'assiduité des travailleurs (Accord Ferrari de 1995, accord Fiat de 1996); l'accord Fiat prévoit en outre la mise en place d'un système de salaires variable dont le montant varie en fonction de primes liés aux résultats du groupe, du retour sur investissement, et de la qualité.

L'entreprise, moteur dans le processus de modération salariale

Pendant les années 1990, l'idée selon laquelle l'emploi justifie des sacrifices sur les salaires cesse d'être écartée par les organisations syndicales. Mais des hésitations se font jour tant du côté patronal que syndical sur la construction d'un nouvel arbitrage emploi-salaire, ce qui nuit à la stabilité des compromis susceptibles de s'ébaucher. "Leurs stratégies concernant l'échange emploi-salaire hésitent depuis entre l'initiative volontariste, le rejet d'inflexion fondamentale et des compromis ayant le caractère d'expérimentations autant que de concessions » (A. Hege, 1999). L'Allemagne en est un des meilleurs exemples; dans une position défensive, les syndicats avancent en Allemagne une revendication de sauvegarde des emplois, mais sont obligés d'accepter des dispositions jusque là jugées inacceptables : des augmentations de salaire très inférieures au taux d'inflation; le gel ou la réduction des prestations prévues par les conventions collectives, et la renégociation de dispositions relatives à la durée du travail. Marquée par l'hésitation et le doute notamment sur le chapitre des salaires, la consigne est soit la modération salariale dans un contexte de récession (1993-94), soit un mot d'ordre de "fin de la modicité" lors de la reprise de l'activité (1998-99). Ce schéma se répète presque à l'identique en Espagne, avec une alternance de périodes de modération salariale (1978-87 puis 1994-95) suivies d'augmentations salariales substantielles (1988-93 et 1998), malgré le développement de la crise et les dévaluations monétaires.

Le résultat peut paraître étonnant, tout en étant conforme au processus de décentralisation de la négociation à l'oeuvre dans les différents systèmes de relations professionnelles. La décennie 1990 est en effet marquée dans les quatre pays considérés, par un maintien plus strict des salaires dans les accords/conventions d'entreprise que dans le reste des conventions collectives, ce qui se traduit par une dérive salariale négative¹. Le phénomène s'observe en Espagne, où les conventions sectorielles prévoient des augmentations de salaire plus fortes que les conventions d'entreprise, l'écart se creusant encore plus fortement avec les conventions départementales ou interdépartementales : de 1980 à 1986, l'existence d'une forte dérive salariale (positive) semble indiquer que les salaires s'affranchissent de la signature de l'ensemble des accords sectoriels sur les salaires; une diminution de la dérive au cours de la période suivante reflète la connexion plus étroite qui est établie entre la négociation collective et les salaires perçus. Mais il convient de nuancer ce constat par deux éléments explicatifs : d'une part, un niveau élevé de salaires dans les grandes entreprises qui ont leur propre convention d'entreprise, ce qui fait que les augmentations de salaire sont relativement faibles comparées à celles pratiquées dans le reste de la branche (effet d'échelle); d'autre part, l'importance dans ces entreprises des composants salariaux qui échappent à la négociation collective.

L'entreprise, moteur d'une dynamique conventionnelle offensive en faveur de l'emploi

Il est intéressant de noter en outre que les accords de branche autour des thèmes de l'emploi et des salaires ont un caractère essentiellement défensif au niveau des branches : il s'agit d'abord de donner aux entreprises les moyens de survivre, en assortissant les clauses de réduction du temps de travail et des salaires d'une garantie d'emploi limitée dans le temps; c'est le cas notamment en Allemagne dans la transformation des métaux et la métallurgie (1995), puis en 1996 avec la conclusion de nombreux accords sectoriels comportant des mesures destinées à préserver l'emploi au prix d'une régulation de la durée du travail; et plus encore de la France où des accords de branche sont conclus sur le passage à 35 heures

¹ La notion de dérive salariale désigne le rapport entre les taux d'augmentation des salaires dans les entreprises et les taux d'augmentation négociées dans les branches.

dans le cadre de la première loi Aubry (1998), sans comporter un quelconque engagement en matière d'emploi. Le niveau de l'entreprise apparaît dans ces différents systèmes de relations professionnelles comme le seul niveau de négociation où semblent pouvoir se construire de nouveaux arbitrages emploi-salaires que l'on peut considérer comme relativement stables et susceptibles de s'inscrire dans une dynamique de négociation offensive. Ce sont, en outre, les projets de signature d'accords sur l'emploi et le temps de travail dans les grandes entreprises qui ravivent et donnent un contenu aux débats engagés sur les questions emploi et temps de travail, dans les différents pays européens, en dépassant d'ailleurs bien souvent le cadre national. C'est le cas notamment des accords Volkswagen dont l'IG Metall sera signataire successivement en 1993 et 1995 : on peut considérer qu'à la suite des accords Volkswagen, le triptyque réduction du temps de travail- réduction des salaires-garantie d'emploi est désormais d'actualité en Allemagne. La publication des premiers bilans réalisés après la mise en place des dispositifs Robien et Aubry en France fait apparaître, à la surprise de nombreux commentateurs, la dynamique conventionnelle de type offensif à l'oeuvre dans un bon nombre d'entreprises, notamment dans le tertiaire. Dépassant la logique de partage du travail, un bon nombre d'entreprises semblent se situer dans une perspective de modernisation et de réorganisation de l'outil de travail. Signées majoritairement dans de petites entreprises de service, les deux tiers des conventions Robien sont dites offensives et prévoient des créations d'emploi proportionnelles à la baisse effective du temps de travail. L'application de la première loi Aubry fait apparaître des résultats assez semblables, en sachant que les accords créateurs d'emploi ont un caractère plus ou moins offensifs, et plus ou moins innovants (Hewlett Packard, Roussel Uclaf...).

Conclusion

Les évolutions observées s'inscrivent pour les quatre pays considérés dans un processus d'intégration à l'UEM qui contribuent à remettre en cause les systèmes de relations professionnelles établis dans les limites des frontières nationales et à affaiblir les différents acteurs institutionnels au sein de ces systèmes : on assiste à une perte d'autonomie politique du côté gouvernemental, avec la disparition des moyens habituellement utilisés (dévaluation, alourdissement de la fiscalité...); un affaiblissement général des partenaires sociaux, et une inadaptation des structures traditionnelles de la négociation collective aux exigences imposées par ces mutations et la crise de l'emploi. Compte tenu de ces évolutions, une autonomie croissante est reconnue aux entreprises : les entreprises subissant les premières les pressions de l'environnement, ce sont les employeurs qui dans la plupart des cas sont à l'origine du changement.

Si l'on considère les données statistiques, les développements pris par la négociation d'entreprise restent très limités. Et pourtant on observe un infléchissement des systèmes nationaux de relations professionnelles tel que l'on ne peut que s'interroger sur les développements futurs de ce type de négociations. Les remaniements intervenus au cours de la dernière décennie visent à assouplir les dispositifs conventionnels et législatifs en introduisant différentes possibilités d'y déroger, notamment au niveau de la branche, afin de reconnaître aux entreprises une plus grande autonomie. Le développement des relations sociales dans les entreprises modifie l'articulation traditionnelle entre la branche et l'entreprise.

Il paraît difficile de juger de la performance des systèmes nationaux de relations professionnelles, en raison à la fois de l'importance des transformations qu'ils connaissent et d'une conception nouvelle de l'entreprise qui ne fait qu'émerger. Le recentrage de la négociation collective au niveau de l'entreprise marque, par contre, une évolution importante des modes de détermination des salaires, en contribuant à rapprocher les lieux de fixation des salaires du lieu de production de la valeur. L'évolution des différents systèmes nationaux de relations professionnelles est susceptible, de ce fait, de contribuer davantage que par le passé aux performances des entreprises. Si la problématique de la flexibilité du facteur travail reste présente, elle doit être posée en de nouveaux termes : la question n'est pas tant de savoir par quels moyens les entreprises vont arriver à une plus grande flexibilité salariale, mais comment elles peuvent définir les termes d'un nouvel arbitrage emploi-salaire en maintenant un objectif de flexibilité. Dans cette perspective, on peut penser que la flexibilité peut être acquise au prix d'une certaine réversibilité des conditions d'emploi, à travers la logique compétences.

Il serait cependant faux de considérer l'évolution des différents systèmes nationaux de relations professionnelles sans prendre en compte le développement et le poids des entreprises multinationales dont les politiques échappent au cadre institutionnel national traditionnel de la négociation collective (H. Sarfati, 1999), ou en les considérant comme une exception. On peut considérer que dans un contexte marqué par une indépendance accrue des entreprises, les politiques qu'elles mettent en oeuvre constituent un des modèles de rapports de travail en train de s'installer. A la suite des travaux de J. Boivin, on peut faire l'hypothèse que se mettent en place deux modèles de gestion des ressources humaines : l'un viserait

à mettre l'accent sur les pratiques de GRH, les résultats individuels et les gratifications personnalisées en s'écartant d'une conception collective du travail, ce qui pourraient amener les employeurs à renforcer leur capacité à imposer unilatéralement le changement, en marginalisant le syndicat; l'autre viserait à introduire le changement en s'appuyant sur une politique de GRH fondée sur l'engagement des employés et des rapports de coopération avec le syndicat.

Bibliographie

- Allouche José et Sire Bruno, **Ressources humaines, une gestion éclatée**, Economica, 1998
- Amadiou Jean François, Rojot Jacques, **Gestion des ressources humaines et relations professionnelles**, Litec, 1996
- Belanger Laurent, Benabou Charles, Bergeron Jean Louis, Foucher Roland et Petit André, **Gestion stratégique et opérationnelles des ressources humaines**, Gaëtan Morin, 1998
- Brabant Julienne, **Repenser la gestion des ressources humaines**, Economica, 1993
- Cadin Loïc, Guérin Francis, **La gestion des ressources humaines**, Dunod, Les topos, 2000
- de Coster Michel, **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, 3ème édition, de Boeck Université, 1999
- Daniel Christine, « Les politiques d'emploi : une révolution silencieuse », Droit social, janvier 1998
- IRES, **L'euro et les débats nationaux sur les salaires**, Chronique internationale de l'IRES, n°60, 1999
- IRES, Les marchés du travail en Europe, La découverte, collection repères, 2000
- Kaisergruber Danielle (sous la direction), **Négocier la flexibilité, Pratiques en Europe**, Editions organisation, 1997
- Maurice Marc, Sellier François, Silvestre Jean Jacques, **Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne**, PUF, 1982
- Murray Gregor, Morin Marie Laure, Da Costa Isabel, **L'état des relations professionnelles**, Octares, 1996
- Pichault François, Nizet Jean, **Les pratiques de gestion des ressources humaines**, Seuil, Collection Point, 2000
- Slomp Hans, Les relations professionnelles en Europe, Editions de l'atelier, 2000
- Thuderoz et alii (J. Boivin, C. Martin..), **La négociation sociale**, Editions CNRS, 2000
- Tremblay Michel et Sire Bruno, **GRH face à la crise : GRH en crise**, Presses HEC, 1997
- Sarfati Hedva, **Flexibilité et création d'emplois : un défi pour le dialogue social en Europe**, L'Harmattan, 1999

F.Lozier

**NOTE SUR LES MODIFICATIONS APPORTEES A LA COMMUNICATION EN FONCTION
DES OBSERVATIONS FAITES PAR LES EVALUATEURS**

Deux des fiches d'évaluation de la communication faisant état de modifications à apporter au texte initial, ces remarques ont été prises en compte en introduisant des éléments de réflexion sur la performance à la fois dans la problématique et dans la conclusion. Nous avons estimé qu'il était pertinent d'aborder la question de la performance, en nous interrogeant à la fois sur la performance d'un système de relations professionnelles, afin d'apprécier la façon dont les systèmes nationaux de relations professionnelles pouvaient atteindre l'objectif implicitement admis par tous, dans un paradigme productif donné; mais aussi sur la façon dont l'évolution récente des systèmes de relations professionnelles pouvait contribuer aux performances des entreprises.

On peut chercher à apprécier la performance d'un système de relations professionnelles au regard de l'objectif qui est implicitement poursuivi par les acteurs. Dans le contexte d'expansion de l'après-guerre, l'objectif de paix sociale est atteint dans les différents systèmes nationaux de relations professionnelles en privilégiant la négociation de branche. Si cet objectif est partagé par le patronat en France et en Allemagne, les organisations syndicales ont une conception différente de l'entreprise, dans ces deux pays (Lest, 1986; H. Slomp, 2000) : l'entreprise est considérée en Allemagne comme un lieu d'où doit être écarté tout conflit, alors qu'elle reste un lieu de conflit en France comme en Italie. A ce titre, on peut considérer le système allemand de relations professionnelles comme plus performant que les systèmes français ou italien. Il paraît difficile de juger de la performance des systèmes nationaux de relations professionnelles, pour deux raisons, l'importance des transformations qu'ils connaissent; l'émergence d'une nouvelle conception de l'entreprise.

La seconde question semble plus pertinente dans le contexte actuel. On observe en effet des évolutions importantes dans les systèmes nationaux de relations professionnelles. Deux phénomènes concourent à un desserrement de la contrainte d'érosion de la négociation salariale de branche comme le rôle plus incitatif de l'Etat, entraîne un relâchement de la norme conventionnelle en matière salariale. L'évolution à laquelle les différents systèmes nationaux de relations professionnelles sont soumis au cours de la décennie 1990

Il paraissait difficile de tenir compte de la 3ème évaluation dans la mesure où la communication était écartée. J'aimerais en connaître plus précisément les raisons.

