



Négocier pour avancer ensemble

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION

RÉSUMÉ ET VUE D'ENSEMBLE



Négociier pour avancer ensemble

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION

RÉSUMÉ ET VUE D'ENSEMBLE

Ce rapport a été produit grâce au soutien financier du Ministère allemand du Travail et des Affaires Sociales. Il n'aurait pu exister sans la coopération des ministères du Travail des pays membres de l'OCDE et en voie d'accession, ainsi que de nombreuses organisations d'employeurs et de travailleurs ayant répondu au questionnaire de l'OCDE sur la négociation collective.

Accédez au texte intégral (en anglais) : <https://doi.org/10.1787/1fd2da34-en>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem-Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OECD (2019), *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1fd2da34-en>.

ISBN 978-92-64-63974-4 (imprimé)

ISBN 978-92-64-36257-4 (pdf)

Crédits photo : Couverture © Sidonie Milon.

Les corrigenda des publications sont disponibles sur : www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm.

© OCDE 2019

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes : <http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.

Résumé

Les systèmes de négociation collective sont des institutions cruciales mais complexes du marché du travail

Dans tous les pays de l'OCDE, travailleurs et employeurs s'associent pour exprimer leurs intérêts et leurs préoccupations, mais aussi pour négocier les modalités et les conditions d'emploi. Toutefois, les dernières décennies ont été marquées par un recul sensible de la proportion de travailleurs affiliés à un syndicat et, de la portée des accords collectifs, au-delà des affiliations. Pour autant, la négociation collective et l'expression collective des travailleurs continuent de jouer un rôle déterminant sur le marché du travail de nombreux pays de l'OCDE. En règle générale, les systèmes de négociation collective reposent sur des règles et des pratiques complexes, qui sont en partie fixées dans la législation nationale et en partie fondées sur des traditions de longue date. Pour comprendre leur fonctionnement et leur rôle, il est indispensable d'examiner leurs différentes composantes et leurs interactions, notamment : le niveau auquel intervient la négociation (c'est-à-dire au niveau de l'entreprise ou du secteur, ainsi que la possibilité accordée aux entreprises de déroger aux accords de niveau supérieur ou d'en sortir) ; le degré de coordination entre les secteurs d'activité et les unités de négociation ; l'application effective des conventions collectives et la qualité globale des relations du travail.

La coordination des négociations salariales est déterminante pour les performances du marché du travail

La coordination des salaires entre les secteurs d'activité et les unités de négociation constitue une dimension clé de la négociation collective. Par rapport aux systèmes entièrement décentralisés, les systèmes de négociation qui se distinguent par une forte coordination salariale entre les différentes unités participantes sont associés à des taux d'emploi plus élevés et des taux de chômage plus faibles pour tous les travailleurs. Ceci s'explique par le fait que la coordination aide les partenaires sociaux à prendre en compte la situation conjoncturelle et les effets macroéconomiques des accords salariaux sur la compétitivité. Le réel niveau de (dé)centralisation est une autre dimension cruciale : ainsi, les systèmes de négociation collective décentralisés, mais organisés et coordonnés (c'est-à-dire les systèmes où les accords de branche définissent des conditions-cadre générales, mais laissent aux négociations d'entreprise le soin d'en établir les dispositions précises et où la coordination est relativement importante) aboutissent généralement à de bons résultats sur le front de l'emploi et des gains de productivité. En revanche, le manque de flexibilité au niveau des entreprises, caractéristique des systèmes centralisés, peut se traduire par une plus faible croissance de la productivité. Au niveau individuel, il existe une prime salariale pour les salariés couverts par des accords d'entreprise comparés à ceux qui ne sont pas couverts du tout, ou qui ne le sont que par des accords de branche, tandis que la dispersion des salaires est en moyenne moindre parmi les salariés couverts par des accords de branche par rapport aux systèmes fondés uniquement sur la négociation au niveau des entreprises.

Les systèmes de négociation collective et les formes d'expression des travailleurs influent aussi sur la qualité des emplois

La présente publication examine par ailleurs les liens entre les systèmes de négociation collective, les formes d'expression des travailleurs et les dimensions non monétaires de la qualité des emplois. Elle analyse plus particulièrement la participation des partenaires sociaux à l'élaboration des politiques relatives à l'hygiène et à la sécurité au travail, au temps de travail, à la formation et à la reconversion, ainsi qu'aux pratiques de gestion et à la prévention de l'intimidation et de la discrimination sur le lieu de travail. Ainsi, la qualité de l'environnement de travail est supérieure en moyenne dans les pays où les partenaires sociaux sont bien organisés et où la couverture conventionnelle est bien développée. Au niveau des entreprises, les formes d'expression « directes » des travailleurs et les formes d'expression « mixtes » (où coexistent des représentants des travailleurs et un dialogue direct entre les travailleurs et leurs supérieurs) sont associées à un environnement de travail de meilleure qualité (par rapport aux systèmes où les travailleurs ne peuvent faire entendre leur voix). À titre de comparaison, la présence de représentants des travailleurs dans les entreprises où il n'existe aucune possibilité d'échange direct entre les travailleurs et les dirigeants n'est pas associée à un environnement de travail de meilleure qualité. Ces corrélations ne constituent pas la preuve de l'existence d'une relation de cause à effet, mais pourraient refléter le fait que les employeurs et les dirigeants qui favorisent le dialogue direct avec leurs salariés sont aussi plus susceptibles de se mobiliser pour améliorer la qualité de l'environnement de travail. À l'inverse, lorsque les travailleurs peuvent uniquement se faire entendre à travers leurs représentants, le dialogue social peut en pâtir, et de tels dispositifs peuvent être le signe que l'employeur n'est pas prêt à nouer un dialogue direct avec les travailleurs.

La négociation collective et les différentes formes d'expression des travailleurs sont essentielles pour lutter contre les inégalités dans un monde du travail en mutation, mais des ajustements s'imposent

Tout comme l'innovation, la mondialisation et le vieillissement démographique transforment le monde du travail. Or, la négociation collective, lorsqu'elle repose sur une relation de confiance mutuelle entre les partenaires sociaux, peut aider à ce que soient trouvées des solutions équilibrées et adaptées aux questions relevant de préoccupations communes. Elle peut contribuer à faire en sorte que tous les travailleurs et toutes les entreprises puissent tirer avantage des transformations en cours. Elle peut en outre favoriser l'élaboration de solutions face aux problèmes qui se dessinent (utilisation des outils technologiques ou équilibre vie professionnelle-vie privée par exemple), et compléter les politiques publiques au regard de l'anticipation des besoins en compétences ou de l'accompagnement des travailleurs privés de leur emploi. Néanmoins, la négociation collective est confrontée non seulement à des problématiques déjà présentes depuis quelques décennies (comme la baisse du taux de couverture conventionnelle et du taux de syndicalisation) mais aussi à de nouveaux enjeux, et notamment à l'augmentation du nombre de travailleurs ayant des emplois atypiques (emplois temporaires ou à temps partiel, travail indépendant), qui n'ont pas nécessairement accès à la négociation collective. Dans ce contexte, les pouvoirs publics pourraient avoir besoin d'intervenir pour procéder aux ajustements nécessaires. Il est à cet égard particulièrement important de lutter contre la qualification abusive du statut d'emploi. Quoi qu'il en soit, un grand nombre de travailleurs risquent malgré tout de se trouver dans une « zone grise », entre le statut traditionnel de salarié et celui de travailleur indépendant, du fait d'une réelle ambiguïté quant à leur statut d'emploi. Aussi faudra-t-il sans doute adapter la réglementation pour étendre les droits à la négociation collective à ces travailleurs, qui partagent certaines des vulnérabilités qui caractérisent les travailleurs salariés, ainsi qu'à certains travailleurs indépendants se trouvant dans un rapport de forces déséquilibré.

Ce que peut faire la négociation collective et les différentes formes d'expression des travailleurs pour relever les défis d'hier et de demain sur le marché du travail

Le rapport montre qu'en dépit de difficultés indéniables, la négociation collective et l'expression des travailleurs demeurent des outils puissants et flexibles, qu'il convient de mobiliser pour aider les travailleurs et les entreprises à opérer la transition vers un monde du travail prospère, qui ne laisse personne de côté. Compte tenu des changements qui s'opèrent sur le marché du travail, il n'a jamais été aussi essentiel d'établir des mécanismes de coordination et de négociation entre employeurs et travailleurs. Pour tous les enjeux clés, comme les inégalités salariales, la qualité des emplois, l'adaptation des modalités de travail aux nouvelles technologies ou l'aide aux travailleurs licenciés à la suite des réorientations opérées dans certains secteurs, la négociation collective et l'expression collective des travailleurs peuvent compléter les interventions publiques afin d'aboutir à des solutions adaptées et équilibrées. En outre, les alternatives à la négociation collective sont souvent soit la réglementation par l'État soit l'absence de négociation : la négociation individuelle n'est en effet pas toujours une possibilité réaliste étant donné que seuls quelques salariés sont en mesure de négocier leurs conditions d'emploi avec leur employeur. Le rapport « Négocier pour avancer ensemble » constitue une ressource à la disposition des décideurs, des syndicats et des organisations patronales qui cherchent à comprendre comment la négociation collective et l'expression collective des travailleurs peuvent être utilisées en complément de la réglementation de l'État pour exercer une influence sur un monde du travail qui ne cesse d'évoluer.

1 Synthèse : la négociation collective et l'expression des travailleurs, des outils puissants au service de marchés du travail inclusifs

La négociation collective et l'expression des travailleurs représentent des droits essentiels mais aussi des institutions clés du marché du travail, qui influent sur la qualité des emplois. Si sa couverture est étendue et qu'elle est bien coordonnée, la négociation collective contribue au bon fonctionnement du marché du travail. Toutefois, la négociation collective et l'expression des travailleurs subissent des pressions croissantes depuis quelques dizaines d'années, à mesure que le taux de syndicalisation et de la couverture conventionnelle se contractent, que les formes de travail atypiques se développent, et que les relations d'emploi deviennent plus individualisées. Elles demeurent néanmoins essentielles pour lutter contre les inégalités dans un monde du travail en mutation. Il est donc crucial d'adapter les systèmes de négociation collective de manière à mieux concilier les impératifs de flexibilité et d'inclusivité.

Si elles constituent des droits essentiels des travailleurs, la négociation collective et l'expression des travailleurs sont aussi gages d'inclusivité sur le marché du travail. Pourtant, leur capacité à fournir les résultats escomptés est de plus en plus compromise par l'affaiblissement généralisé des relations industrielles dans de nombreux pays, l'avènement de nouvelles formes d'emploi – souvent précaires – et une individualisation croissante des relations d'emploi. Parallèlement, le marché du travail ne cesse d'évoluer. La transformation numérique, couplée à la mondialisation et aux évolutions démographiques, le font changer, avec à la clé de nouvelles possibilités d'emploi mais aussi des difficultés, pour de nombreux travailleurs, à faire face à ces mutations profondes et rapides. Dans ce contexte, comment la négociation collective et l'expression des travailleurs peuvent-elles favoriser un meilleur fonctionnement du marché du travail, y compris au profit de ceux qui occupent de nouvelles formes d'emplois ou qui exercent de nouveaux types d'activité ?

Depuis les années 80, les systèmes de négociation collective subissent des tensions croissantes. Le taux de syndicalisation (soit la part des travailleurs affiliés à un syndicat) recule dans les pays de l'OCDE, passant de 33 % en moyenne en 1975 à 16 % en 2018. Cette contraction à long terme touche une grande majorité de pays, même si le taux de syndicalisation est en hausse dans deux pays (Islande et Belgique) et relativement stable au Canada, en Corée et en Norvège. De la même manière, la proportion de travailleurs couverts par une convention collective a diminué pour s'établir à 32 % en moyenne dans la zone OCDE en 2017, contre 45 % en 1985. Les facteurs qui contribuent au recul du taux de syndicalisation sont nombreux et varient d'un pays à l'autre et dans le temps. Contrairement aux idées reçues, l'effet conjugué des évolutions démographiques et des changements structurels, comme la contraction du secteur manufacturier, est limité et n'explique qu'une petite partie de ce recul. Toutefois, même si plusieurs éléments expliquent la baisse du taux de syndicalisation dans la zone OCDE, l'affaiblissement des partenaires sociaux fait peser un risque commun à tous les pays : celui de se trouver sans institutions représentatives adaptées leur permettant de surmonter les problèmes de coordination et de trouver un équilibre entre les intérêts des travailleurs et ceux des entreprises sur le marché du travail.

Ce risque est d'autant plus sérieux que les conflits et les objectifs auxquels se proposaient de répondre les systèmes de négociation collective et les formes d'expression des travailleurs pourraient s'intensifier à l'avenir. Si les institutions sont bien pensées, les systèmes de négociation collective peuvent aider les employeurs et les syndicats à trouver des solutions avantageuses pour toutes les parties prenantes et à instaurer des règles du jeu équitables pour l'ensemble des entreprises et des travailleurs. Toutefois, les échanges entre les partenaires sociaux ne sont pas nécessairement fructueux et les systèmes de négociation collective doivent trouver le juste équilibre entre inclusivité et flexibilité. Sans sous-estimer les défis qu'il faudra relever à l'avenir, le présent rapport repose sur le postulat selon lequel la négociation collective peut et doit être utilisée pour traiter les problèmes qui émergent dans un monde du travail en mutation ; en réalité, ces changements offrent aussi aux partenaires sociaux la possibilité d'imprimer un nouvel élan à l'expression et aux actions collectives.

1.1. Comment fonctionnent les systèmes de négociation collective et les formes d'expression des travailleurs dans les pays de l'OCDE ?

Dans les pays de l'OCDE, 82 millions de travailleurs étaient affiliés à un syndicat en 2018, et 160 millions environ étaient couverts par des conventions collectives conclues au niveau national, régional, de branche, ou au niveau de l'entreprise. Le *taux de syndicalisation* varie considérablement d'un pays à l'autre au sein de l'OCDE : en 2018, il était compris entre 4,7 % en Estonie et 91 % en Islande. Selon les dernières données disponibles, en moyenne, 59 % des travailleurs des pays de l'OCDE étaient salariés dans une entreprise membre d'une organisation patronale, une proportion relativement stable depuis 15 ans. Dans la plupart des pays, les moyennes et grandes entreprises sont plus susceptibles d'être représentées par les organisations patronales que les petites entreprises. La *couverture conventionnelle* est globalement élevée et stable dans les pays qui pratiquent la négociation multi-employeurs (c'est-à-dire dans lesquels

les conventions collectives sont conclues au niveau des branches ou au niveau national), dans les pays où la part des entreprises membres d'une organisation patronale est élevée, ou dans les pays dotés des mécanismes nécessaires pour étendre la couverture conventionnelle aux travailleurs qui ne sont pas salariés par des entreprises membres de l'une des organisations patronales signataires. Dans les pays où les conventions collectives sont principalement conclues au niveau de l'entreprise, la couverture conventionnelle est généralement inférieure et va de pair avec le taux de syndicalisation. Les salariés des petites entreprises sont moins susceptibles d'être couverts puisque ces entreprises n'ont bien souvent pas la capacité de négocier un accord au niveau de l'entreprise, généralement parce qu'aucune institution représentative des travailleurs n'a été mise en place.

Au-delà de ces considérations générales, le chapitre 2 du rapport montre qu'il est essentiel d'examiner en détail les mécanismes complexes des systèmes de négociation collective nationaux, et de tenir compte de leur diversité entre les pays. Le chapitre définit notamment quatre composantes principales des systèmes de négociation collective : i) le niveau auquel les conventions collectives sont négociées (entreprise, branche ou niveau national par exemple) ; ii) la possibilité pour les entreprises de déroger aux accords de niveau supérieur ou d'en sortir ; iii) le degré de coordination entre les partenaires sociaux ; et iv) la capacité des partenaires sociaux à faire appliquer les conventions collectives et à assurer la qualité des relations d'emploi dans les pays de l'OCDE.

Dans deux tiers des pays de l'OCDE, la négociation collective s'effectue principalement au niveau de l'entreprise. Les accords de branche jouent un rôle important dans les pays d'Europe continentale. Outre le niveau de négociation « prédominant », on constate des différences entre les pays quant au degré de centralisation ou de décentralisation de leur système, c'est-à-dire de la possibilité laissée aux accords négociés au niveau de l'entreprise de modifier les conditions d'emploi définies dans des accords négociés à un niveau plus élevé.

Les systèmes de négociation collective présentent aussi de grandes différences en termes de degré de coordination entre unités de négociation – qui détermine dans quelle mesure des objectifs (salariaux) communs sont poursuivis et les acteurs secondaires appliquent les décisions des principaux acteurs. La coordination est forte, du moins dans certains secteurs, en Allemagne, en Autriche, au Danemark, en Norvège, aux Pays-Bas et en Suède, mais aussi au Japon, alors qu'elle est limitée (voire nulle) dans d'autres pays de l'OCDE.

La qualité des relations du travail telle qu'évaluée par les cadres dirigeants et le degré de confiance qu'ont les personnes de 15 ans et plus envers les syndicats varient d'un pays à l'autre. Les dirigeants considèrent que les relations du travail sont les plus coopératives en Suisse, et les moins coopératives en Corée. Parallèlement, 40 % des personnes âgées de 15 ans et plus déclarent faire confiance aux syndicats dans les pays de l'OCDE, cette proportion étant comprise entre 65 % en Finlande et au Danemark et 25 % aux États-Unis, en Slovénie et au Mexique. Il est intéressant de noter qu'aucun lien n'a été clairement établi entre le niveau de confiance dans les syndicats et un modèle particulier de négociation, et qu'aucune tendance claire ne se dégage sur les 10 à 15 dernières années. Le nombre de jours de travail perdus pour cause de grève ou de lock-out décroît nettement depuis les années 90 dans la plupart des pays membres de l'OCDE et en voie d'adhésion.

Outre la négociation collective, on observe aussi des variations entre les pays de l'OCDE en ce qui concerne les formes d'expression des travailleurs, sur le lieu de travail ou dans l'entreprise. Par « expression », on entend ici les différents modes de communication officiellement établis entre les travailleurs et les dirigeants pour remédier aux problèmes d'ordre collectif. L'expression des travailleurs permet en outre de résoudre les problèmes rencontrés sur le lieu de travail grâce à la communication avec leurs supérieurs. Souvent, les travailleurs peuvent faire entendre leur voix par l'intermédiaire d'instances représentatives, comme des délégués syndicaux locaux, des comités d'entreprise ou des délégués du personnel, ou ils peuvent s'exprimer sur leur lieu de travail grâce à un échange direct avec leurs dirigeants (par exemple au moyen de réunions d'échange régulières et/ou de consultations directes). L'une des

principales différences entre « l'expression directe » des travailleurs et leur « représentation » tient aux protections et aux droits juridiques inhérents au statut des représentants des travailleurs, notamment la protection contre les risques de représailles et de licenciement, et les droits à l'information et à la consultation. C'est pourquoi ces deux formes d'expression ne peuvent se substituer l'une à l'autre. Dans les pays européens, les formes d'expression « mixtes », qui conjuguent la représentation et l'expression directe, sont les plus utilisées. La proportion de travailleurs couverts par les formes d'expression mixtes est plus importante dans les systèmes de négociation multi-niveaux.

1.2. Quelle est l'influence de la négociation collective sur le fonctionnement du marché du travail ?

La plupart des travaux empiriques consacrés aux effets de la négociation collective sur le fonctionnement du marché du travail et de l'économie reposent presque exclusivement sur des indicateurs synthétiques, comme le niveau de négociation prédominant et le degré de coordination salariale. Pourtant, ces analyses ne rendent pas compte de la complexité et de la diversité des systèmes de négociation décrits au chapitre 2. Par exemple, si les salaires sont généralement négociés au niveau des branches en Allemagne, au Danemark, en France, en Italie ou au Portugal, il existe de fortes disparités entre ces pays au regard de l'utilisation des extensions, des dérogations et des clauses de non-participation ainsi que des pratiques de coordination, disparités qui aboutissent à des résultats très contrastés sur le front de l'emploi.

En s'appuyant sur les microdonnées et les données sectorielles les plus fiables à l'heure actuelle et sur une nouvelle classification des systèmes de négociation collective telle que présentée au chapitre 2, le chapitre 3 analyse les liens entre les systèmes de négociation et l'emploi, les salaires et la productivité. Sur le plan individuel, le chapitre montre que les salariés couverts par des accords d'entreprise bénéficient d'un avantage salarial par rapport à ceux qui ne le sont pas, ou qui ne le sont que par des accords de branche. Au contraire, les inégalités de salaire sont plus marquées dans les pays qui pratiquent uniquement des accords d'entreprise ou qui n'ont pas mis en place de système de négociation collective par rapport aux pays où les travailleurs sont couverts par des accords de branche.

Au niveau national, le chapitre 3 met en lumière le rôle clé joué par la coordination salariale comme outil permettant aux partenaires sociaux de tenir compte de la situation conjoncturelle et des effets macroéconomiques des accords salariaux sur la compétitivité. Les systèmes de négociation coordonnés sont associés à des taux d'emploi plus élevés et des taux de chômage plus faibles (y compris pour les jeunes, les femmes et les travailleurs peu qualifiés) que les systèmes où les négociations n'interviennent qu'au niveau des entreprises. Les systèmes où la négociation collective s'effectue principalement au niveau des branches et où aucune coordination n'est assurée occupent une position intermédiaire. Dans les pays où la coordination salariale est forte et stable, elle bénéficie généralement du soutien des associations patronales, dans la mesure où elle contribue à une croissance modeste des salaires, mais aussi de celui des syndicats, parce qu'elle garantit un taux d'emploi élevé.

Le chapitre 3 montre également que les systèmes de négociation qui limitent les possibilités qu'ont les entreprises d'adapter les conditions fixées dans les accords de niveau supérieur sont généralement associés à une croissance inférieure de la productivité lorsque le taux de couverture conventionnelle est élevé. Cela donne à penser que le manque de flexibilité au niveau des entreprises, caractéristique des systèmes centralisés, peut compromettre la croissance de la productivité. À l'inverse, une forte coordination salariale, notamment sous la forme de « négociations pilotes » (où l'objectif des négociations salariales est fixé par un secteur chef de file, puis suivi par les autres), dans les systèmes non centralisés n'a pas d'effet aussi négatif sur la productivité.

Si de nombreux pays de l'OCDE se sont engagés sur la voie de la décentralisation au cours des vingt dernières années, le chapitre 3 montre que les meilleurs résultats en termes d'emploi, de productivité et de salaires semblent être obtenus lorsque des accords de branche définissent un cadre général en

laissant les dispositions détaillées être négociées au niveau des entreprises. Par contre, d'autres formes de décentralisation, qui remplacent simplement la négociation de branche par la négociation d'entreprise, sans coordination inter ou intrasectorielle, vont généralement de pair avec une dégradation de la situation du marché du travail.

Dans ces conditions, le principal enjeu pour les partenaires sociaux et les pouvoirs publics consiste à adapter les systèmes de négociation collective de sorte à obtenir de meilleurs résultats en termes d'emploi, de qualité des emplois et d'inclusivité, tout en laissant une certaine latitude aux entreprises pour qu'elles adaptent leurs accords en fonction de leur situation. La nature exacte de cet enjeu et la stratégie adoptée pour y faire face varient d'un pays à l'autre et dépendent, dans une large mesure, des pratiques existantes à l'échelle nationale en matière de négociation collective. Le chapitre 3 examine en détail les possibilités existantes, ainsi que leurs points forts et leurs points faibles.

1.3. En quoi la négociation collective et l'expression des travailleurs contribuent-elles à améliorer la qualité des emplois ?

Le lien entre la négociation collective et les salaires a été étudié en détail. En revanche, la relation entre la négociation collective, les formes d'expression des travailleurs et les dimensions non monétaires de la qualité des emplois n'a pas été analysée de manière approfondie, principalement du fait de l'absence de données comparables concernant ces aspects de la qualité des emplois. Il s'agit d'une question déterminante, non seulement pour les travailleurs et les syndicats, mais aussi pour les employeurs car des emplois de piètre qualité peuvent déboucher sur un taux de rotation des effectifs accru, une hausse de l'absentéisme, des problèmes de santé plus fréquents et une productivité moindre.

Outre les négociations portant sur les salaires, les partenaires sociaux sont impliqués dans de nombreux autres domaines qui influent sur la qualité des emplois. En offrant un soutien, des conseils et un accès aux programmes de formation ou de reconversion aux travailleurs licenciés en raison de restructurations ou de licenciements collectifs, ils peuvent offrir aux travailleurs une plus grande sécurité sur le marché du travail (contre le risque de perte d'emploi et le coût économique qu'elle implique). Le chapitre 4 étudie comment les systèmes de négociation collective et les différentes formes d'expression des travailleurs influent sur l'une des principales dimensions de la qualité des emplois, à savoir la qualité de l'environnement de travail.

Compte tenu des limitations liées aux données, il n'est pas possible de procéder à une analyse empirique des relations constatées au plan national entre la qualité de l'environnement de travail et les systèmes de négociation collective qui aille au-delà d'une simple analyse descriptive. Les indicateurs de la qualité de l'environnement de travail mis au point conformément au Cadre d'analyse de la qualité de l'emploi de l'OCDE sont, en moyenne, plus élevés dans les pays où les partenaires sociaux sont bien organisés et où le taux de couverture conventionnelle est élevé – et notamment où les ressources mises à la disposition des travailleurs (autonomie au travail, formation et flexibilité du temps de travail) sont importantes.

L'analyse empirique de l'impact des formes d'expression des travailleurs sur la qualité des emplois au niveau des entreprises est elle-aussi limitée. Il est difficile d'établir le sens du lien de causalité entre ces deux facteurs d'un point de vue théorique. En effet, si l'existence d'une forme d'expression des travailleurs peut en théorie accroître la qualité des emplois, les travailleurs qui ne sont pas satisfaits de leurs conditions de travail actuelles sont plus susceptibles d'adhérer à un syndicat. Et les syndicats sont eux-aussi plus susceptibles de s'établir au sein d'entreprises offrant des conditions de travail non satisfaisantes, susceptibles d'être améliorées grâce à l'action syndicale.

En gardant ces limites à l'esprit, le chapitre 4 montre néanmoins que l'expression directe des travailleurs et les formes d'expression « mixtes » (où coexistent des représentants des travailleurs et un dialogue direct entre les travailleurs et leurs supérieurs) sont associées à un environnement de travail de meilleure

qualité (par rapport aux systèmes où les travailleurs ne peuvent faire entendre leur voix). À titre de comparaison, la présence de représentants des travailleurs dans les entreprises où il n'existe aucune possibilité d'échange direct entre les travailleurs et les dirigeants n'est pas associée à un environnement de travail de meilleure qualité. Des résultats similaires émergent de l'analyse des indicateurs relatifs à l'hygiène et à la sécurité au travail, au temps de travail, et aux pratiques de gestion. Mais ces corrélations ne peuvent être interprétées comme apportant la preuve d'un lien de cause à effet entre les formes d'expression des travailleurs et les dimensions non monétaires de la qualité des emplois. La corrélation entre l'expression mixte et la qualité de l'environnement de travail pourrait tenir au fait que les employeurs et les dirigeants qui favorisent le dialogue direct avec leurs salariés sont aussi plus susceptibles de se mobiliser pour améliorer la qualité de l'environnement de travail. À l'inverse, les situations dans lesquels les travailleurs peuvent uniquement se faire entendre à travers leurs représentants sont susceptibles de signaler un contexte de dialogue social détérioré, dans lequel l'employeur n'est pas prêt à nouer un dialogue direct avec les travailleurs.

Le chapitre présente également des données qualitatives sur l'implication des syndicats et des employeurs au regard de cinq dimensions de la qualité de l'environnement de travail : hygiène et sécurité au travail, temps de travail, formation, organisation du travail et pratiques de gestion, et lutte contre l'intimidation et la discrimination sur le lieu de travail. L'application de normes strictes en matière d'hygiène et de sécurité, ainsi que de formation, d'organisation du travail et de pratiques de gestion, reste plus compliquée dans les petites et moyennes entreprises. Le chapitre propose des exemples de cas où les partenaires sociaux et les responsables publics des pays de l'OCDE ont tenté d'étendre les pratiques exemplaires à tous les types d'entreprises, ce qui pourrait inspirer des initiatives comparables dans d'autres contextes.

1.4. Comment adapter les systèmes de négociation collective de sorte qu'ils continuent de remplir leur rôle dans un monde du travail en mutation ?

Outre la contraction de longue date du taux de syndicalisation évoquée plus haut, la fréquence croissante de différentes formes d'emploi atypiques (travail temporaire ou à temps partiel, travail indépendant par exemple) dans plusieurs pays constitue un nouvel enjeu pour la négociation collective, dans la mesure où les travailleurs atypiques (c'est-à-dire les travailleurs sans contrat à durée indéterminée) sont moins susceptibles d'être affiliés à un syndicat que les autres. Cela reste vrai même en tenant compte des effets de composition (liés au sexe, à l'âge, au niveau d'études, au secteur d'activité, à la profession, à la taille de l'entreprise, ou au fait d'occuper un emploi à temps partiel ou à temps plein).

Cette sous-représentation tient en partie aux difficultés pratiques relatives à l'organisation des travailleurs atypiques (qui peuvent se montrer plus frileux face aux risques de représailles en cas d'affiliation à un syndicat ou qui sont moins attachés à une entreprise en particulier compte tenu de leurs changements fréquents d'emploi), ainsi qu'au fait qu'historiquement, la négociation collective s'est développée autour des travailleurs occupant des emplois traditionnels. Elle résulte en outre des obstacles juridiques auxquels se heurtent certains travailleurs atypiques, comme les travailleurs indépendants, pour accéder à la négociation collective. Si le droit du travail accorde à tous les travailleurs salariés – qu'ils occupent un emploi traditionnel ou atypique – un droit incontesté à la négociation collective, celui-ci a parfois été considéré comme contraire au droit de la concurrence, et en particulier à la législation relative aux ententes, lorsqu'il est étendu aux travailleurs indépendants, traditionnellement considérés comme des entreprises. La proportion de travailleurs indépendants (qui travaillent souvent pour leur propre compte) ainsi empêchés d'accéder à la négociation collective a fortement augmenté dans plusieurs pays de l'OCDE ces dernières années (OCDE, 2019^[1]).

Ces obstacles pratiques et juridiques à la négociation collective posent un grave problème, étant donné qu'il s'agit d'un outil particulièrement utile pour relever les défis induits par les mégatendances qui transforment les marchés du travail – à savoir la transformation numérique, la mondialisation et le

vieillesse démographique. La négociation collective peut en effet faire en sorte que tous les travailleurs et toutes les entreprises, y compris les petites et moyennes entreprises, tirent profit des innovations technologiques, des changements organisationnels et de la mondialisation, dans un contexte marqué par une concurrence accrue et la fragmentation de la production. Elle peut favoriser l'élaboration de solutions face aux problèmes qui se dessinent, comme l'utilisation des outils technologiques ou l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Et elle peut apporter un complément à l'action publique en vue d'améliorer la sécurité sur le marché du travail et sa capacité d'adaptation, notamment grâce au rôle que jouent les partenaires sociaux dans l'anticipation des besoins en compétences ou dans le soutien aux travailleurs victimes de licenciements.

C'est pourquoi les systèmes de négociation collective peuvent faciliter la transition vers un marché du travail de plus en plus complexe. Mais pour tirer le meilleur profit de la négociation collective dans le monde du travail de demain, une action des pouvoirs publics sera nécessaire, notamment afin de lever les obstacles juridiques à la négociation collective. À mesure que la fréquence du faux travail indépendant augmente (OCDE, 2019^[2]), il est primordial de veiller à la qualification correcte du statut d'emploi afin que les travailleurs puissent bénéficier de la protection et des droits auxquels ils peuvent prétendre. Un grand nombre de travailleurs peuvent se trouver dans une « zone grise », entre le statut traditionnel de salarié et celui de travailleur indépendant, du fait d'une réelle ambiguïté quant à leur statut d'emploi. Il faudra peut-être adapter la réglementation pour étendre les droits à la négociation collective à ces travailleurs, qui partagent certaines des vulnérabilités qui caractérisent les travailleurs salariés, ainsi qu'à certains travailleurs indépendants victimes d'un rapport de forces déséquilibré. En fait, plusieurs pays de l'OCDE s'efforcent déjà d'étendre ces droits à certains de ces travailleurs au moyen d'amendements spécifiques au droit du travail ou d'exemptions explicites à la législation interdisant les ententes.

Au-delà de l'action des pouvoirs publics, de nombreux exemples montrent que les partenaires sociaux sont capables de s'adapter, d'élaborer de nouvelles stratégies et de repenser les institutions existantes face à l'évolution des marchés du travail. Par exemple, certains syndicats ont réagi à la montée en puissance des formes d'emploi atypiques en adaptant leurs propres structures, en modifiant leurs statuts pour permettre l'affiliation des travailleurs indépendants, ou en créant des branches spéciales pour les travailleurs atypiques. Ils ont diversifié leurs stratégies, par exemple en organisant des campagnes de sensibilisation dans certaines entreprises ou en s'engageant dans la bataille juridique contre le salariat déguisé. Et la négociation collective est en fait bien ancrée dans certains secteurs où l'emploi atypique est très répandu, comme ceux de la culture et de la création.

De nouvelles structures de représentation des intérêts des travailleurs se développent dans quelques pays de l'OCDE, comme les Worker Centers ou le Freelancers Union aux États-Unis, ou encore les coopératives de travailleurs dans certains pays européens. Ces organisations peuvent certes améliorer les relations et la communication entre les travailleurs atypiques, mais elles ne peuvent remplacer les syndicats. En particulier, la loi ne leur reconnaît pas le droit de participer à des négociations collectives pour le compte de leurs membres, et elles n'ont pas la capacité de garantir la mise en œuvre des accords négociés. Elles peuvent donc compléter l'action des syndicats, mais non se substituer à eux ; une coopération entre les modèles traditionnels et nouveaux d'organisation des travailleurs prend actuellement forme dans certains contextes.

Les mutations du monde du travail mettent aussi les organisations patronales à l'épreuve. Celles-ci ont intérêt à assurer des conditions de concurrence équitables à leurs membres face à l'arrivée de nouveaux rivaux susceptibles de contourner la réglementation du travail en vigueur, à l'instar des plateformes numériques qui se voient souvent comme des intermédiaires de mise en relation et non comme des employeurs. Pourtant, quelques accords collectifs inédits ont aussi été conclus récemment dans des pays européens membres de l'OCDE entre des syndicats et des entreprises, y compris des plateformes numériques, mais ils demeurent très rares. Les plateformes ont pris certaines mesures pour offrir aux travailleurs la possibilité d'exprimer leurs revendications et éviter l'adoption de nouvelles lois régissant leur fonctionnement.

Le chapitre 5 met en lumière plusieurs pistes d'action que pourraient suivre les responsables de l'action publique pour épauler les efforts déployés par les partenaires sociaux en vue de recruter de nouveaux membres et de veiller à ce que la négociation collective puisse être mise pleinement à profit pour relever les défis associés à l'avenir du travail. Il s'agira notamment de veiller à la qualification correcte du statut d'emploi et de passer en revue les politiques du marché du travail et de la concurrence afin de permettre à certains travailleurs indépendants d'accéder à la négociation collective.

1.5. Mettre à profit la négociation collective et l'expression des travailleurs pour relever les défis de longue date et qui émergent sur le marché du travail : perspectives de réformes

Le rapport montre qu'en dépit de difficultés indéniables, la négociation collective et l'expression des travailleurs demeurent des outils essentiels pour relever les défis, anciens et nouveaux, qui caractérisent le marché du travail, si elles sont judicieusement conçues et mises en œuvre. Compte tenu des mutations qui s'opèrent dans le monde du travail, il n'a jamais été aussi essentiel d'établir des mécanismes de coordination et de négociation entre employeurs et travailleurs.

Les dernières décennies ont montré que souvent, l'alternative à la négociation collective est soit la réglementation par l'État soit l'absence de négociation : la négociation individuelle n'est en effet pas toujours une possibilité réaliste étant donné que seuls quelques salariés sont en mesure de négocier leurs conditions d'emploi avec leur employeur. Pour tous les enjeux clés, comme les inégalités salariales, la qualité des emplois, l'adaptation des modalités de travail aux nouvelles technologies ou l'aide aux travailleurs licenciés à la suite des réorientations opérées dans certains secteurs, la négociation collective et les formes d'expression des travailleurs restent des outils inégalés permettant aux pouvoirs publics et aux partenaires sociaux d'aboutir à des solutions adaptées et équilibrées. Pour les mettre à profit, les réglementations nationales doivent donc laisser de la place à la négociation collective et aux structures de représentation locales, et encourager (ou, du moins, ne pas entraver) l'organisation des travailleurs et des employeurs. Il s'agit là d'une des conditions préalables à un marché du travail inclusif et flexible.

Néanmoins, pour préserver l'efficacité de la négociation collective, les systèmes nationaux doivent être ajustés en fonction des problématiques nouvelles, et il convient de trouver le juste équilibre entre l'impératif de ne laisser personne de côté et la flexibilité, afin que les parties prenantes puissent adapter la réglementation à leur propre situation. Une question importante porte sur le rôle que les gouvernements peuvent et doivent jouer pour influencer l'évolution des systèmes de négociation collective. L'expérience passée montre que même des réformes apparemment bien conçues de la négociation collective peuvent être partiellement ou totalement inefficaces si elles ne parviennent pas à modifier les pratiques sur le terrain et la culture de négociation globale. Elles peuvent aussi parfois conduire à des modifications majeures et souvent non intentionnelles du comportement de négociation (p. ex. blocage total de la négociation collective), alors que l'intention initiale n'était que de modifier des éléments spécifiques du système. Ainsi, la question de déterminer comment doivent être pensées et mises en œuvre les réformes de la négociation collective dans chaque contexte et comment veiller à ce que les travailleurs, les syndicats et les employeurs se rallient à ces réformes, ce qui serait le gage de leur efficacité, doit constituer l'un des axes majeurs de nos réflexions futures. Le présent rapport a pour objectif de poser les bases nécessaires à cet exercice de réflexion.

Références

- OCDE (2019), *Des emplois de qualité pour tous dans un monde du travail en mutation : La stratégie de l'OCDE pour l'emploi*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/4e6a92fa-fr>. [1]
- OCDE (2019), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019 : L'avenir du travail*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/b7e9e205-fr>. [2]

Négociier pour avancer ensemble

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS UN MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION

RÉSUMÉ ET VUE D'ENSEMBLE

Les concepts de négociation collective et d'expression des travailleurs sont plus souvent discutés au passé qu'au futur. Mais ont-ils néanmoins un rôle à jouer, dans un monde du travail en rapide mutation ? Ce rapport présente une analyse détaillée du fonctionnement des systèmes de négociation collective et des formes d'expression des travailleurs dans les pays de l'OCDE, et discute de nouveaux enseignements quant à leur impacts sur le fonctionnement contemporain du marché du travail. La publication met à disposition des lecteurs une revue détaillée des systèmes existants. Elle analyse le rôle de ces systèmes en matière de salaire, d'inclusivité du marché du travail, ainsi que concernant les aspects non-monétaires de la qualité de l'emploi. Le rapport discute également la façon dont la négociation collective peut être mobilisée pour faire face aux nouveaux défis sur le marché du travail, et identifie le type d'interventions publiques nécessaires à cet effet. Le rapport est une ressource à la disposition des décideurs publics, des syndicats et des organisations d'employeurs qui cherchent à comprendre la façon dont la négociation collective et l'expression des travailleurs peuvent être utilisés en complément de la régulation publique pour façonner un monde du travail en mutation permanente.

Accédez au texte intégral (en Anglais) : <https://doi.org/10.1787/1fd2da34-en>