



**HAL**  
open science

# L'évolution du rôle de la négociation de branche en Europe

Catherine Spieser

► **To cite this version:**

Catherine Spieser. L'évolution du rôle de la négociation de branche en Europe. [Rapport de recherche] IRES. 2017. ⟨halshs-03019060⟩

**HAL Id: halshs-03019060**

**<https://shs.hal.science/halshs-03019060v1>**

Submitted on 7 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization



le **cnam**



# L'ÉVOLUTION DU RÔLE DE LA NEGOCIATION DE BRANCHE EN EUROPE

---

Catherine Spieser  
LISE – CNRS/CNAM, CEET

Rapport final  
Octobre 2017

Agence  
d'objectifs  
IRES

**Catherine Spieser**

**LISE – CNRS/CNAM, CEET**

[cs@catherinespieser.eu](mailto:cs@catherinespieser.eu) / [catherine.spieser@gmail.com](mailto:catherine.spieser@gmail.com)

# L'ÉVOLUTION DU RÔLE DE LA NEGOCIATION DE BRANCHE EN EUROPE

---

Rapport final

Octobre 2017

*Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales)  
et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.*

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction</b>  | <b>5</b>  |
| 1. Cadre théorique pour une étude comparée internationale et intersectorielle                      | 6         |
| 1.1. Les négociations collectives : acteurs et processus   | 7         |
| 1.2. Les négociations collectives au prisme de ce qu'elles produisent                              | 9         |
| 2. Méthodologie : sources et collecte de données   | 12        |
| <br>   |           |
| <b>Chapitre 1 - Un cadre de comparaison internationale des négociations collectives</b>            | <b>15</b> |
| 1. La négociation collective comme élément distinctif central du modèle social européen            | 15        |
| 2. Les systèmes nationaux de relations professionnelles au prisme des indicateurs usuels           | 16        |
| 3. Une approche qualitative par les configurations   | 20        |
| 4. Les négociations collectives depuis la crise de 2008  | 22        |
| <br>   |           |
| <b>Chapitre 2 – Le rôle des négociations de branche en Italie</b>                                  | <b>25</b> |
| 1. La négociation collective au cœur du système de relations professionnelles italien              | 25        |
| 1.1. Les organisations de salariés et d'employeurs : éléments de fragmentation et d'unité          | 25        |
| 1.2. La négociation des salaires, prérogative des branches depuis la fin de la <i>scala mobile</i> | 29        |
| 1.3. Vers une formalisation accrue des règles de la négociation collective                         | 30        |
| 2. Les négociations de branche dans la métallurgie   | 34        |
| 3. Les négociations de branche dans la chimie  | 38        |
| 4. Les négociations de branche dans la banque  | 41        |
| 5. Les négociations de branche dans les services, la distribution et le commerce                   | 43        |
| <br>   |           |
| <b>Chapitre 3 – Le rôle des négociations de branche en Allemagne</b>                               | <b>47</b> |
| 1. Les fondements du modèle de relations professionnelles allemand remis en question               | 47        |
| 2. Négociations de branche et d'entreprise en temps de crise                                       | 52        |
| 3. L'intervention de la loi pour sauvegarder le champ de la négociation de branche                 | 56        |
| <br>   |           |
| <b>Conclusion</b>  | <b>57</b> |
| <b>Annexe</b>  | <b>63</b> |
| <b>Références</b>  | <b>65</b> |



## Introduction

Depuis 2015, la place de la négociation collective est devenue un enjeu majeur dans les débats sur les politiques de l'emploi et du travail en France. Les questions liées au périmètre, aux domaines couverts par la négociation collective, à l'articulation entre les accords produits à différents niveaux (interprofessionnel, branche, entreprise) de même que l'articulation entre la négociation et la loi (le Code du Travail), ont été d'une actualité brûlante. Elles ont d'abord été l'objet d'une année de travaux d'un comité d'experts sous l'égide de France Stratégie, aboutissant à la publication du « Rapport Combrexelle » en septembre 2015, qui a émis des recommandations visant à développer le rôle de la négociation collective d'entreprise dans la régulation de l'emploi et du travail en France. Ces questions ont ensuite été au cœur des débats et conflits autour de la Loi Travail, de février à juillet 2016, avec une controverse sur le rôle qu'il convient de donner à la loi et à la négociation collective, soulevant la question de l'articulation entre négociations d'entreprise, accords de branche et code du travail. Enfin, les enjeux d'articulation entre différents niveaux de négociations, et entre la loi et les règles issues de la négociation sont au premier plan dans les ordonnances adoptées par le gouvernement à la fin de l'été 2017 comme dans les mobilisations contre la réforme.

Si l'on peut estimer que « la possibilité pour les entreprises de déroger aux conventions de branche auront peu de conséquences tant que les institutions – lois et conventions de branche – resteront fortes, tant que l'Etat continuera à étendre des accords de branche pour couvrir un maximum de salariés » (Pochet 2016, 16), les développements dans les pays européens où les pratiques de dérogations sont d'ores et déjà à l'œuvre permettent d'en analyser, par transposition, les conséquences possibles. La « recentralisation » de la négociation collective, en particulier dans les pays où ces institutions ont été affaiblies et sur la question des salaires, mobilise d'ailleurs la Confédération européenne des syndicats qui en a fait l'un de ses chevaux de bataille (ibid.).

Il importe dès lors de mieux comprendre les pressions exercées en faveur d'une décentralisation et l'évolution du rôle des négociations de branche. Les pays où elles restent un niveau dominant de négociation représentent des cas emblématiques pour saisir ces développements. Leur étude non seulement nous renseigne sur ce qui se passe dans d'autres contextes proches, mais éclaire aussi certaines dynamiques que l'on peut s'attendre à rencontrer en France à la faveur d'un essor de la négociation collective d'entreprise suivant les nouvelles règles introduites par les réformes de 2016 et 2017.

Dans un contexte de remise en cause généralisée des régulations centralisées au profit d'une décentralisation croissante des négociations collectives, la recherche interroge l'évolution du rôle des négociations de branche dans différents pays européens (hors France). L'objectif est de saisir quand, où, et comment les acteurs des branches continuent d'intervenir dans la détermination des conditions d'emploi, de travail et de protection sociale des salariés, en particulier face à l'injonction à la flexibilité.

Trois questions de recherche de portée générale ont guidé l'étude :

1. Quelles sont les spécificités des systèmes d'acteurs sectoriels caractérisés par un dynamisme de négociation et des accords réguliers?
2. Comment évolue l'articulation entre la régulation de branche et la loi d'une part et les accords d'entreprise d'autre part? (niveau procédural)
3. En quoi les branches contribuent-elles à la régulation de la relation salariale, y compris en temps de crise? (niveau substantiel)

Cette recherche s'inscrit dans une perspective complémentaire à deux études précédentes : l'étude réalisée par des chercheurs du CESSP/CRPS sur les acteurs, ressources et pratiques des négociations de branche en France, à la CFDT (Gantois 2015) et celle réalisée par les chercheurs de l'IRES sur l'évolution et les perspectives des systèmes de négociation collective et de leurs acteurs dans six pays européens : Allemagne, Espagne, France, Grande-Bretagne, Italie, Suède (Dufour et Hege, 2010).

Le rapport est structuré en quatre parties. L'introduction pose le cadre théorique et méthodologique de la recherche. Le chapitre 1 est consacré à l'étude comparée de l'évolution des négociations de branche dans les pays européens au moyen des indicateurs macro-sociaux et des typologies. Le chapitre 2 consiste en une étude approfondie des développements dans quatre branches en Italie. Le chapitre 3 étudie l'évolution du rôle des négociations de branche en Allemagne. Enfin, la conclusion reprend les aspects les plus saillants de l'investigation empirique.

L'auteur remercie l'ensemble des personnes ayant donné de leur temps pour répondre aux demandes d'entretien ainsi que la rédactrice en chef de *Planet Labor* qui a permis l'accès aux dépêches.

## **1. Cadre théorique pour une étude comparée internationale et intersectorielle**

Cette section s'appuie sur les travaux existants dans le champ de l'étude des relations professionnelles (ou *industrial relations*) pour définir un cadre d'analyse des négociations collectives. Si celles-ci peuvent être appréhendées par leurs acteurs et processus, une

approche par leurs fonctions, contenus et résultats apparaît plus appropriée pour une étude comparée se donnant pour objectif de comprendre les variations d'une branche à l'autre, d'un pays à l'autre et l'évolution au fil des années récentes.

### **1.1. Les négociations collectives : acteurs et processus**

La négociation collective est née en Europe avec la révolution industrielle dans la seconde moitié du XIXe siècle. Son essor est indissociable des conflits sociaux, de l'épreuve de force entre patronat et travailleurs, du droit de grève et de l'essor du syndicalisme (Rudischhauser 2012).

Les négociations collectives sont donc aujourd'hui bien plus qu'une généralisation ou une extension des négociations individuelles qui régissent les relations de travail des salariés (Thuderoz 2012, 500). Elles ont des caractéristiques propres qui en font une forme de négociation spécifique. En premier lieu, elles sont le fait de représentants, élus ou désignés, parlant et négociant au nom de « mandants » dans le cadre d'un mandat de négociation. S'il semble évident qu'« une négociation collective est menée par des représentants » (Reynaud 2007, 16), cela soulève la question de la relation entre représentants et représentés, et donc de la représentativité.

En second lieu, elles se font dans un cadre fixé par une législation, reposant sur des règles collectivement adoptées par les acteurs et/ou structuré par des pratiques institutionnalisées, voire une « idéologie commune » du dialogue social, un ensemble d'idées partagées définissant la place et le rôle de chaque type d'acteur (Dunlop, cité par Thuderoz 2012, 502). Ce cadre varie d'un pays à l'autre, et d'un secteur à l'autre.

Lorsqu'on considère l'objet dans une perspective comparative, il est éclairant de noter l'origine et les nuances des expressions utilisées dans d'autres langues pour désigner les négociations collectives. L'étymologie de l'expression équivalente en langue anglaise, *collective bargaining*, apparue pour la première fois dans les écrits de Beatrice et Sydney Webb (*Industrial Democracy*, 1902), est légèrement différente. Elle renvoie à un marchandage collectif s'appuyant sur l'action syndicale et la grève permettant d'obtenir des conditions plus favorables aux ouvriers que le marchandage individuel dans lequel l'asymétrie de pouvoir avec l'employeur est bien plus importante. D'autres langues mettent l'accent sur la finalité, le produit de la négociation. En Italien, la *contrattazione collettiva* fait directement référence à l'accord, au contrat (*contratto*) issu de la négociation ; de la même manière en Allemand où l'on parle de négociations tarifaires (*Tarifverhandlungen*). Cependant, les négociations collectives ne sauraient être réduites à leur dimension économique ; elles ont une dimension politique en ce qu'elles reflètent les relations de pouvoir entre les parties et le poids qu'elles représentent (Thuderoz 2012, 501).

Les négociations collectives ont pour fonction première de définir des règles de travail, de méthode ou de contenu (Thuderoz 2012, 502). En produisant des règles elles constituent une forme de « régulation conjointe » par les acteurs sociaux reposant à la fois sur « le

réalisme de la concession réciproque » et une part de contrainte s'imposant aux employeurs comme aux salariés (Reynaud 2007, 112). Dans cette perspective, le consensus n'est autre que « la conscience que le compromis atteint est à peu près ce qu'on peut attendre raisonnablement » (ibid.). Ce compromis est une régulation car il recouvre un ensemble de règles générales, acceptables de part et d'autres, et constituant un ensemble raisonnablement cohérent. Cette conceptualisation comporte un pré-supposé qu'il convient de mettre en lumière : un comportement « raisonnable » des organisations syndicales et patronales par rapport à la finalité de leur confrontation, qui est de parvenir à un accord.

Le compromis n'est cependant ni constant, ni définitif. Son évolution peut correspondre à des changements de préférences et d'intérêts des acteurs, ou à un changement des rapports de pouvoir.

« la régulation conjointe est dépendante d'un état des rapports sociaux et peut évoluer avec lui. Elle est temporaire, provisoire ; elle peut être remise en cause. C'est vrai évidemment des règles de contenu (le « juste » salaire). Mais c'est vrai aussi des règles de procédure, des super-règles (des règles du jeu). Elles ne changent pas à chaque instant, ni petit à petit parce qu'une régulation forme un système qui ne se déforme que par ruptures ou, en tout cas, par à-coups. Mais elle peut changer » (Reynaud 2007, 113).

Les négociations collectives, de la même manière que la loi ou un Code du travail, participent à la gouvernance de l'emploi (en particulier la dimension salariale de la relation d'emploi) et du travail (en particulier les conditions de travail, dont les horaires et les repos), mais aussi de certains aspects de la protection sociale lorsqu'elle est liée au statut de salarié.

La gouvernance de l'emploi et du travail s'entend comme « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement » (Le Galès 2006, 245).

La place occupée par la régulation sociale dans la gouvernance de l'emploi et du travail est d'autant plus grande que celle de la loi est réduite, et vice-versa. Ces deux processus distincts, mais en pratique souvent complémentaires, renvoient à deux conceptions de la démocratie représentative : d'une part, la démocratie politique universelle reposant sur la loi et le législateur et d'autre part, la démocratie sociale privilégiant la régulation par les parties pour des communautés restreintes, juxtaposées.<sup>1</sup> Les branches constituent ces espaces sectoriels de régulation sociale. Les conventions collectives constituent ainsi une « loi de la profession ».

---

<sup>1</sup> La relation entre ces deux conceptions a été longuement discutée au colloque « La démocratie sociale dans la France de 2017 », Sciences Po, Cevipof, Paris, 16-17 février 2017

## **1.2. Les négociations collectives au prisme de ce qu'elles produisent : contenus et fonctions**

Le parti pris de cette étude est une approche des négociations de branche mettant l'accent sur ce qu'elles produisent. D'après Bevort et Jobert (2011, 199), les branches professionnelles remplissent quatre fonctions qui fondent leur légitimité dans la régulation de l'emploi et des conditions de travail.

En premier lieu, elles organisent les conditions de la concurrence entre entreprises d'un même secteur par l'établissement d'une réglementation commune des conditions d'emploi et de salaire. Béatrice et Sydney Webb, militants socialistes prônant la « démocratie industrielle » avaient déjà identifié cette fonction dans la Grande-Bretagne industrielle du XIXe siècle (cité par Jobert 2007, 138) : les conventions collectives sectorielles devaient permettre de soustraire les salaires à la concurrence directe entre les firmes, les incitant à améliorer leur productivité. Ce faisant les conventions de branche ont des effets bénéfiques non seulement pour les travailleurs mais aussi pour l'économie entière. L'enjeu est de tendre vers une uniformité des salaires et des conditions de travail des employés d'un même secteur, de manière à ce que la concurrence entre entreprises porte sur d'autres facteurs. Les conventions de branche fixent ainsi fréquemment les classifications, les conditions de travail, les niveaux de salaires minimaux à chaque échelon de la classification, la progression périodique des salaires (parfois de manière très prégnante comme en Allemagne et en Italie par exemple, où la négociation des augmentations de salaire se joue essentiellement au niveau des branches selon une périodicité régulière, annuelle ou pluriannuelle).

Deuxièmement, les régulations de branche permettent d'adapter les conditions de travail tant aux spécificités d'un secteur qu'aux transformations de l'économie, voire de la société. Les conventions collectives définissent ainsi des conditions de travail reflétant les besoins et les contraintes d'une activité productive donnée, mais elles peuvent aussi être un instrument de changement social.

Troisièmement, les branches sont des organisations représentatives des intérêts professionnels (ou sectoriels) auprès des pouvoirs publics. Enfin, elles ont de plus en plus une fonction d'expertise sectorielle qui se traduit par la création de commissions et d'observatoires paritaires, notamment en matière de formation ou plus rarement, destinés à fournir une expertise et des outils pour la négociation.

L'origine historique des branches réside dans la diversité des activités industrielles et artisanales et les besoins de main d'œuvre associés. La régulation de branche permet de définir des conditions de travail et de salaire prenant en compte les spécificités des activités productives : qualification de la main d'œuvre, salaire par rapport à d'autres secteurs, rythme et organisation du temps de travail et de repos compatible avec l'activité, avantages spécifiques pour les salariés. Elle est aussi le niveau où s'organise la certification des compétences professionnelles (qui englobe à la fois la formation à ces compétences et leur

reconnaissance) : c'est donc un sujet saillant, en particulier pour les activités reposant sur des compétences spécifiques liées à l'entreprise ou au secteur (Thelen 2014, 85-86).

Une question de recherche constamment explorée dans cette étude est la suivante: *dans quelle mesure et de quelle manière les négociations collectives sectorielles fournissent-elles des moyens de concilier flexibilité du marché du travail et protection sociale des salariés ?* L'idée de « flexicurité » est aujourd'hui moins fréquemment mobilisée que durant la période allant de la fin des années 1990 à la récession de 2008. La valeur du terme a parfois dépassé son contenu : il ne s'agit pas d'un concept et encore moins d'une théorie (Burroni et Keune 2011). Elle n'en reste pas moins une entrée éclairante en tant que cadre d'analyse et objet empirique. De fait, de nombreux chercheurs étudiant les relations professionnelles se sont intéressés à la « flexicurité » sans la nommer et de la même manière, des chercheurs dont les travaux se sont focalisés sur l'idée de « flexicurité » se sont intéressés à l'évolution des relations professionnelles sans nécessairement faire référence à ce terme (Ibsen et Mailand 2011, 162).

Les accords collectifs, qu'ils soient signés au niveau des branches ou des entreprises, sont susceptibles de produire de la « flexicurité » de deux manières (Ibsen et Mailand 2011, 164). Soit ils reposent sur un nouvel arbitrage entre flexibilité et sécurité donnant lieu à des pertes de sécurité et/ou de flexibilité qui sont par ailleurs compensées par des gains sur l'une ou l'autre dimension. Soit ils (re)combinaient flexibilité et sécurité de manière à atteindre une situation plus favorable à la fois pour les salariés (un supplément de protection) et les employeurs (un supplément de flexibilité), donnant lieu à des arrangements que l'on peut qualifier de « gagnant-gagnant » : ce sont les accords qu'on peut considérer comme les plus « vertueux ».

Les développements lors de la crise de 2008 et les années de récession suivantes ont mis en évidence la capacité des acteurs des relations professionnelles à dégager des capacités d'adaptation négociées face à la crise (Glassner et Keune 2010 ; Spieser 2013). Les négociations collectives ont ainsi permis dans certains contextes (de manière généralisée en Allemagne et en Italie, plus rarement en France) de mettre en œuvre des formes de flexibilité supplémentaires, temporaires, par exemple en réorganisant ou en réduisant le temps de travail, ou au prix de concessions sur les salaires en échange de maintien des effectifs. Cependant, ces accords ont le plus souvent été conclus à l'échelle de l'entreprise, plus rarement au niveau des branches.

Au-delà du périmètre habituel des régulations de branche, les négociations collectives aujourd'hui tendent à aborder des problématiques plus générales. Alors qu'au cours des décennies 1980 et 1990 les négociations centralisées avaient pour enjeu principal la régulation de la progression des salaires afin de maîtriser l'inflation, on observe, à partir des années 2000, un déplacement, un renouveau des enjeux sur lesquels alternent conflits et accords (Crouch 2015, 5). L'enjeu principal des relations professionnelles et de la négociation collective, même dans les pays où elle est pratiquée de manière intense comme en

Allemagne, n'est plus la maîtrise de l'inflation mais la répartition des coûts et du poids de la récession et des incertitudes économiques, et la manière dont ils sont redistribués via les politiques sociales et les contrats de travail (ibid).

Au final, les négociations collectives contribuent à gouverner l'incertitude socio-économique au sens large (Marginson, Keune et Bohle 2014). Dans cette optique, les acteurs des relations professionnelles en viennent à « négocier les effets de l'incertitude », que cette incertitude prenne la forme d'une récession, d'une crise sectorielle ou d'une concurrence accrue sur les marchés des produits à l'échelle globale. Les accords de branche sont mieux à même de remplir cette fonction que la négociation d'entreprise. En effet, c'est surtout la négociation multi-employeurs, sectorielle, de branche, qui permet d'atténuer les externalités négatives découlant de la volatilité des marchés et du processus de « marchandisation » (*marketization*). Les accords liant une pluralité d'employeurs apportent une plus grande certitude sur le fond et la forme (diminuent les incertitudes sur le fond et la forme) pour les employeurs et les travailleurs et une plus grande sécurité pour les travailleurs (ibid.). Mais il existe une grande diversité de pratiques de la négociation multi-employeurs sur le continent européen, et autant de manières de gouverner la négociation d'entreprise, conduisant à des capacités inégales à réduire l'incertitude et apporter de la sécurité. Les recherches fondées sur des études empiriques ont montré que ce sont les arrangements « multi-employeurs » avec la couverture la plus élevée qui sont les plus à même de limiter l'incidence du phénomène « outsider » (ibid., 42)

Cette recherche pose donc aussi la question de l'articulation entre les niveaux de négociations, à la fois sous l'angle procédural et sous l'angle de la répartition des thèmes de négociations au niveau centralisé ou décentralisé entre négociation interprofessionnelle, de branche, éventuellement de territoire, et d'entreprise.

Enfin, les négociations collectives centralisées au niveau des branches ont un impact positif sur les salaires: à l'échelle macro-économique, « un taux de couverture des conventions collectives élevé contribue bien plus que le salaire minimum à réduire le pourcentage de travailleurs à faible revenu » (Bosch 2015, 66).

« Plus les conventions collectives seront étendues, plus elles auront d'effet sur la répartition des salaires. A l'inverse, une négociation décentralisée au niveau de l'entreprise peut aller jusqu'à encourager la constitution de marchés du travail dualistes, notamment parce que la négociation n'a lieu que dans les grandes entreprises. Les conventions collectives interprofessionnelles ou de branche profitent davantage à tous que les accords d'entreprise, car les normes qu'elles énoncent s'appliquent également à des salariés ayant un pouvoir de négociation limité, particulièrement ceux qui travaillent dans des petites entreprises. » (ibid., 67)

En complément d'une approche par les acteurs et les processus, on peut donc appréhender les institutions du marché du travail par leurs effets, ce qu'elles produisent en terme de

protection, de sécurité et/ou de flexibilité et de disparités (Spieser 2009, Crouch 2009 et 2015) : ici les systèmes de redistribution des risques et de l'incertitude socio-économique que les accords de branche mettent en place. On peut ainsi cartographier les négociations collectives par les résultats auxquelles elles conduisent, c'est à dire les contenus et l'impact des accords qui en sont issus, qui fondent la capacité de gouvernance socio-économique des acteurs sociaux (Crouch 2015, Marginson, Keune et Bohle 2014, Marginson et Galetto 2014).

## **2. Méthodologie : sources et collecte de données**

Pour saisir les contenus et fonctions des négociations de branche et leur évolution dans différents contextes nationaux et sectoriels, la recherche s'est appuyée sur une analyse à deux niveaux. D'une part, un niveau général d'analyse comparée au moyen d'indicateurs établis, visant à dégager les grandes lignes de contrastes entre, et les tendances partagées par les pays européens quant à l'évolution des systèmes de relations professionnelles au cours des deux dernières décennies. Ce travail est restitué dans le chapitre 1. D'autre part, une analyse plus approfondie de « cas » constitués par deux pays, l'Allemagne et l'Italie, représentatifs de systèmes de relations professionnelles où les négociations collectives occupent une place prédominante dans la régulation du travail, des conditions de travail et de l'emploi, et au sein de ceux-ci, une sélection de branches choisies pour les développements contrastés qu'elles donnent à voir. Ce travail est restitué dans les chapitres 2 et 3.

L'étude s'est appuyée pour commencer sur le travail effectué dans le cadre du projet européen GUSTO (7ème programme-cadre de recherche de l'UE) entre 2010 et 2012, avec une équipe internationale de chercheurs coordonnée par Colin Crouch à l'Université de Warwick. Ces travaux ont été pour partie publiés. Ils fournissent un cadre théorique (Crouch 2009), un matériau empirique à ré-analyser (Bispinck et Dribbush 2011 ; Galetto 2011) ou des analyses comparées (Marginson, Keune et Bohle 2014 ; Marginson et Galetto 2014 ; Crouch 2015) pertinentes pour l'étude de l'évolution du rôle des négociations de branche.

Les sources originales mobilisées comprennent à la fois un corpus de documents écrits et un corpus d'entretiens réalisés essentiellement avec les acteurs des relations professionnelles au niveau des branches. La recherche s'est nourrie de documents en quatre langues (français, anglais, italien, allemand) et les entretiens ont été menés majoritairement en italien (avec les acteurs des relations professionnelles) et en anglais (avec les chercheurs étrangers).

Le corpus de documents constitué recouvre deux types de sources:

- des sources écrites constituant un matériau primaire : textes d'accords de branche, documents de position d'origine syndicale et patronale

- des sources écrites dites secondaires :
  - o la production des chercheurs universitaires
  - o la production des instituts de recherche liés aux organisations syndicales (IRES en France, Fondazione di Vittorio et CESOS en Italie, WSI en Allemagne, Institut syndical européen ETUI à Bruxelles)
  - o des articles et dépêches de presse relatant des prises de positions, des négociations, des conflits, des réformes et des débats sur l'évolution des règles des relations professionnelles ou autres développements pertinents concernant les organisations syndicales et patronales et les relations professionnelles

L'investissement sur le terrain a été volontairement asymétrique, plus intense en Italie qu'en Allemagne, pays aux pratiques plus formalisées et plus stables, pour lequel des données et un large ensemble d'analyses et de sources secondaires sont disponibles. Dans la mesure où il n'était pas possible pour un seul chercheur d'effectuer un travail d'enquête de terrain approfondi par entretiens dans deux pays étrangers avec les moyens disponibles et dans le temps imparti, le choix a été fait de concentrer l'effort de collecte de données de première main sur le terrain pour lequel le moins d'analyses secondaires était disponible, c'est-à-dire l'Italie. Les entretiens ont été précédés d'une période d'étude de documents afin de se familiariser avec les différents contextes institutionnels nationaux et sectoriels, la technicité des questions abordées dans les négociations de branche et les enjeux actuels.

Un ensemble d'entretiens originaux ont été réalisés pour cette recherche, notamment en Italie (14) et dans une moindre mesure en Allemagne (2). En Italie, les entretiens ont été menés avec le secrétaire national de la confédération CISL en charge de la négociation collective (1), des responsables syndicaux au niveau secrétaire national ou secrétaire général des fédérations de branche (5), des responsables équivalents des fédérations patronales de branche en charge de la négociation collective (3), des experts travaillant comme chercheurs dans des organismes d'étude et recherche lié à la CISL (2) et à la CGIL (1), et enfin des chercheurs universitaires et professeurs en sociologie (2) et en droit (1). Ces entretiens ont été réalisés de février à juin 2016.

Pour la partie syndicale, les entretiens ont été effectués majoritairement avec des responsables de la CISL, dont le positionnement sur le dialogue social et la négociation collective se rapproche le plus de celui de la CFDT en France. D'autres organisations syndicales ont été contactées, notamment les fédérations de branche liées à la CGIL, mais le contact s'est avéré bien plus difficile à établir en dépit de l'aide apportée par plusieurs chercheurs italiens. Cela peut s'expliquer par au moins trois raisons. Le fait de m'identifier dans mes prises de contact avec les différentes branches affiliées à CISL comme chercheuse travaillant en partenariat avec la CFDT a sans doute permis d'établir un climat de confiance plus facilement. Le questionnement de la recherche et les sujets que j'indiquais vouloir aborder en entretien étaient vraisemblablement plus parlants et plus pertinents pour une

organisation comme la CISL valorisant fortement le développement du dialogue social à tous les niveaux et engagée dans une stratégie en ce sens. Enfin, les responsables de la CISL que j'ai rencontrés étaient eux-mêmes porteurs de cette volonté de développer les pratiques de négociations collectives y compris au niveau de l'entreprise.

Lors de mes séjours en Italie, j'ai par ailleurs pu participer à des séminaires d'experts et une réunion syndicale unitaire qui m'ont permis de mieux saisir la teneur des débats actuels et les divers points de vue sur les enjeux de la réforme du système de relations professionnelles.

Pour le volet allemand de la recherche, davantage de sources secondaires ont été utilisées. En effet, le système de négociation collective en Allemagne étant plus formalisé et son fonctionnement plus stable, il est plus souvent décrit, étudié et analysé par la littérature académique et syndicale et les observateurs internationaux s'intéressant à l'économie allemande. Les syndicats allemands disposent eux-mêmes de davantage de ressources et de capacité d'analyse à travers leur services d'études et le centre de recherche WSI lié au DGB. Les données, rapports, études et publications du WSI fournissent un ensemble d'informations conséquent. Par ailleurs, une campagne d'entretiens plus ample aurait nécessité un temps plus long et des moyens plus importants du simple fait de l'éclatement géographique des acteurs qu'il aurait fallu rencontrer : l'Allemagne étant un pays fédéral, les bureaux des organisations patronales et syndicales sont situés dans différentes villes du pays, parfois distantes.

## Chapitre 1

### Un cadre de comparaison internationale des négociations collectives

Ce chapitre apporte des éléments de cadrage et de comparaison internationale pour l'étude de l'objet « négociation collective » en général et le rôle de la branche en particulier. La section 1 reprend les caractéristiques distinctives des modèles de relations professionnelles européens à l'échelle globale. La section 2 présente quelques indicateurs permettant de comparer les systèmes de négociation collective des pays de l'UE entre eux. La section 3 propose un cadre méthodologique pour une analyse multi-niveaux s'appuyant sur les typologies macro-sociales issues des travaux universitaires ayant pour objet l'étude comparée des pays européens. Enfin, la section 4 intègre une dimension conjoncturelle en mettant en évidence l'impact des années de récession sur les pratiques des systèmes de négociation collective dans les pays de l'UE depuis 2008.

#### 1. La négociation collective comme élément distinctif central du modèle social européen

S'il est souvent difficile de caractériser un « modèle social européen » à l'aune de la diversité des systèmes de protection sociale, de relations professionnelles et des régulations de l'emploi des pays de l'Union Européenne, la comparaison avec le reste du monde permet d'en isoler plus aisément quelques traits saillants qui le distinguent des systèmes sociaux observés sur d'autres continents.

Comparés au reste du monde, les systèmes de relations professionnelles des pays de l'UE, en dépit de leur diversité, partagent en effet des traits communs que l'on peut regrouper sous la forme de quatre piliers (EC 2008). C'est du moins le constat que l'on faisait avant la crise de 2008.

Premièrement, des syndicats relativement « forts » ou au moins, raisonnablement établis, dont l'existence est garantie par les pouvoirs publics. La définition utilisée pour la puissance des organisations syndicales renvoie à leur capacité à influencer les développements socio-économiques, qui va au-delà de la simple capacité à négocier pour intégrer les résultats des négociations collectives. Ceci peut s'appuyer notamment sur une base de membres importante, l'existence de moyens humains et financiers propres. L'évolution du taux de

syndicalisation (« densité syndicale ») montre que l'ensemble de pays européens connaît toutefois une baisse régulière de la syndicalisation depuis les années 1980 (ibid., 20-21).

Deuxièmement, un système de fixation des salaires faisant intervenir des mécanismes coordonnés et une dimension de solidarité, au niveau sectoriel ou plus centralisé. La négociation collective des salaires aboutit à contenir les inégalités salariales. Le taux de couverture des salariés par la représentation syndicale et par la négociation collective constitue l'indicateur pertinent pour prendre la mesure de ce phénomène. Il est plus stable au cours du temps que le taux de syndicalisation, mais décroît également à l'échelle de l'UE à la suite des élargissements à l'est en 2004 et 2007 (ibid., 22), et légèrement depuis 2008 dans des pays comme l'Allemagne où il était traditionnellement très élevé. Les élargissements de 2004 et 2007 et l'évolution dans les anciens Etats membres ont surtout contribué à accroître la diversité des situations nationales au sein de l'UE : des pays où la totalité des salariés sont couverts par des accords collectifs (France, Belgique, Autriche en 2008) côtoient des pays où la part des salariés couverts décline (Royaume-Uni, et dans une moindre mesure, Allemagne).

Troisièmement, des arrangements visant à l'information et à la consultation des salariés, allant parfois jusqu'à des éléments de codétermination reposant sur les droits des salariés et des syndicats à y participer. Et enfin, quatrième et dernier pilier, la participation routinière des syndicats à des arrangements tripartites concernant les politiques menées, au niveau national et européen.

## **2. Les systèmes nationaux de relations professionnelles au prisme des indicateurs usuels**

Une première approche de la comparaison des systèmes de relations professionnelles s'appuie sur l'identification et l'exploitation des indicateurs pertinents ainsi que des sources secondaires disponibles. Les indicateurs utilisés dans cette étude sont résumés dans l'encadré 1.1.

La comparaison de « cas » constitués par des pays et de manière secondaire par des secteurs socio-économiques (les arènes de régulation correspondant aux branches) a pour objectif de documenter et décrire les acteurs, les processus et les contenus de la négociation collective dans différents contextes nationaux et sectoriels, en tentant de fournir des éléments d'explication sur l'origine des différences observées. Une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permet de distinguer les configurations d'acteurs et de régulation à l'œuvre dans un pays et un secteur donnés.

---

## **Encadré 1.1 - La comparaison par les indicateurs**

### **(1) Systèmes de relations professionnelles des pays européens**

#### **Indicateurs quantitatifs utilisés principalement pour comparer les systèmes nationaux de relations professionnelles**

- Taux de syndicalisation
- Fragmentation de la représentation syndicale et patronale (nb d'organisations représentatives)
- Part des salariés couverts par la négociation collective
- Niveau de négociation dominant (= degré de centralisation /décentralisation)
- Sources : statistiques et bases de données comparatives, littérature syndicale et académique, production des organismes de recherche liés aux syndicats

### **(2) Système de négociation collective et rôle de la négociation de branche**

#### **Indicateurs qualitatifs et quantitatifs de comparaison inter-pays & inter-sectorielle**

- Dynamisme des négociations de branche: négociations (régularité, intensité), signature d'accords (régularité, étendue)
- Conflictualité, relations entre les parties
- Contenu des accords de branche (thèmes couverts, couverture, degré de protection et/ou de flexibilité)
- Agenda des parties prenantes et agenda de négociations (positions exprimées, positions de négociation)

---

Le recours aux indicateurs statistiques comparatifs permet de situer les systèmes nationaux de relations professionnelles les uns par rapport aux autres en fonction de variables choisies.<sup>2</sup>

Plusieurs types de bases de données sont disponibles publiquement pour conduire de telles études. On peut penser à celles de l'OIT, de l'OCDE. L'ICTWSS est une base d'indicateurs spécifiquement dédiée aux relations professionnelles développée et maintenue indépendamment des organisations internationales par un chercheur, mise à disposition par l'université d'Amsterdam (Visser, 2015). Mise à jour régulièrement, elle contient des

---

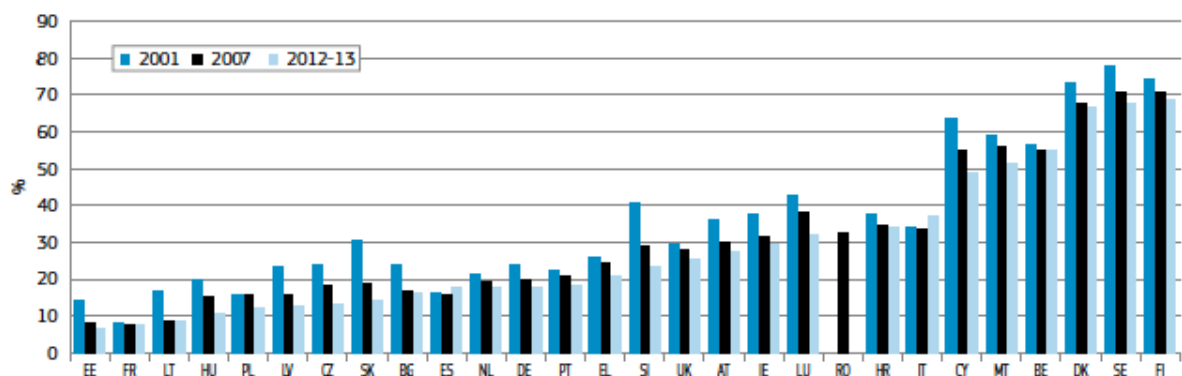
<sup>2</sup> La comparaison et la construction de données comparatives imposent une forme de simplification et d'abstraction. Ces valeurs sont à interpréter de manière relative et pour les tendances qu'elles donnent à voir, non comme des valeurs absolues. La fabrication des données comparées tend à simplifier des systèmes d'acteurs et de règles complexes afin de les rendre comparables sur une même échelle, dans un même référentiel. On peut juger insatisfaisante la manière dont de tels indicateurs synthétisent la situation d'un pays donné lorsqu'on la confronte à une connaissance approfondie de celui-ci.

indicateurs permettant de comparer les systèmes nationaux de relations professionnelles à l'aune de multiples variables, tout en rendant compte de leur évolution au cours du temps. Elle permet donc de situer les Etats européens les uns par rapport aux autres pour une première approche des variations des configurations de négociation collective.

Presque tous les pays connaissant un déclin du taux de syndicalisation au cours des années 2000, mais leur niveau de syndicalisation sont très disparates. Seule la France et l'Espagne, tandis que syndicalisation a légèrement progressé en Italie après la crise de 2008 (graphique 1.1).

Surtout, la rupture est marquée par rapport aux décennies précédentes. Dans certains pays, la proportion de salariés syndiqués en 2014 est moins de la moitié de ce qu'elle était à son apogée, dans les années 1980 : elle est passée de 67 à 27% en Autriche, de 20 à 8% en France, de 33 à 18% en Allemagne et de 50 à 26% au Royaume-Uni (Crouch, 2017).

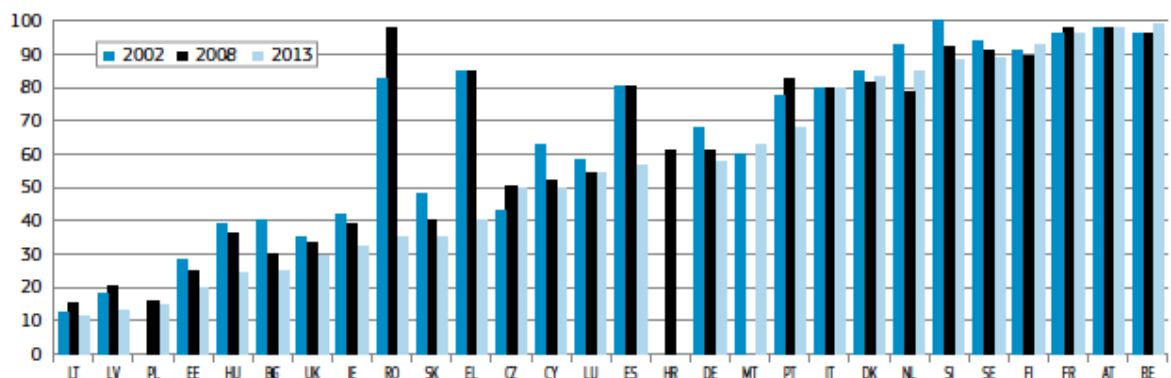
**Graphique 1.1 - Le taux de syndicalisation dans les pays de l'UE**



Source: ICTWSS database (Visser, 2015).

Note: RO: no data for 2001 and 2012/3; 2013 for AT, DK, DE, EL, IE, IT, LU, NL, PL, PT, SE and UK; other EU countries: 2012.

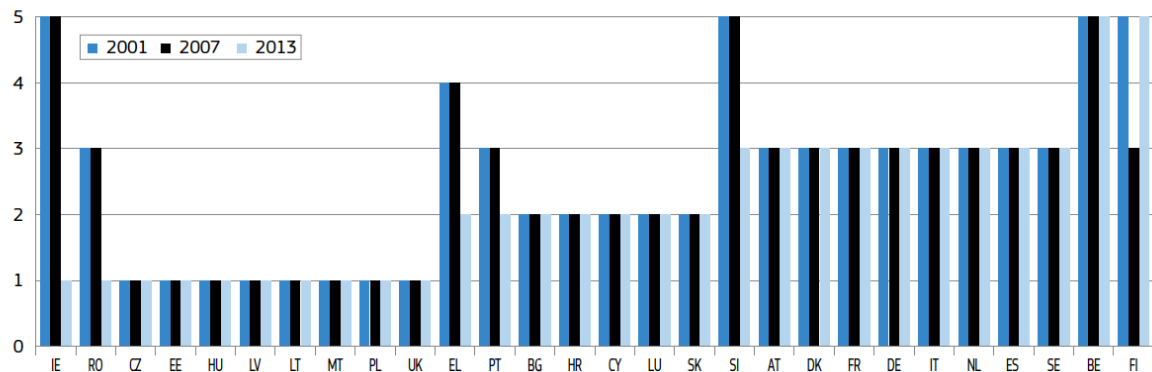
**Graphique 1.2 – Couverture des salariés par la négociation collective**



Source: ICTWSS database (Visser, 2015).

Note: BG 2003 data; CY 2011 data; LT, LV, PL, BG, RO, SK, CZ, MT 2012 data; HR no data for 2002 and 2013.

**Graphique 1.3 – Niveau de négociation dominant**



Source: ICTWSS database (Visser 2015).

(Graphiques 1.1, 1.2 et 1.3 extraits de *Industrial Relations in Europe 2015*)

**Encadré 1.2- Le degré de coordination des négociations collectives**

Un index composite utilisé dans la base de données ICTWSS permet d'évaluer comparativement le degré de coordination des négociations collectives dans les différents pays européens (European Commission 2008, 23-24)

**Lecture du graphique 3 :**

5 = la négociation collective se fait principalement au niveau centralisé, national ou interprofessionnel et il y a des normes contraignante fixées au niveau centralisé qui s'imposent aux accords négociées au niveaux inférieurs;

4 = la négociation collective se fait à un niveau intermédiaire ou alternant entre la négociation centralisée et la branche;

3 = la négociation collective se fait principalement au niveau sectoriel, de la branche

2 = la négociation collective a lieu à un niveau intermédiaire ou alternant entre la branche et l'entreprise;

1 = l'entreprise est le lieu principal de la négociation collective

En complément, les données comparatives d'un récent rapport de l'OCDE montrent le degré variable d'affiliation des employeurs aux organisations patronales selon les pays : il est le plus élevé (> 80%) dans les pays nordiques (à l'exception de la Norvège), du Benelux et l'Autriche, reste important en France et en Espagne (autour de 75%), et oscille entre 50 et 60% en Allemagne, Italie, Irlande (OECD 2017, 136).

La confrontation de ces indicateurs met en évidence différentes combinaisons entre taux de syndicalisation, étendue de la couverture des salariés par les négociations collectives et niveau de négociation prédominant (graphiques 1.1, 1.2 et 1.3).

Ainsi, en Europe du Nord (Belgique, Finlande et Suède notamment, mais aussi Danemark), la couverture par la négociation collective atteignant près de 100% reflète un taux de syndicalisation très élevé (près de 70% en Finlande et en Suède, bien qu'en léger déclin, 50% en Belgique) et une prédominance de la négociation au niveau centralisé (national et interprofessionnel) ou des branches (Danemark).

Par contraste, en France, les conventions collectives et les accords de branches ont une couverture quasi universelle en dépit d'un niveau de syndicalisation très faible par rapport à l'ensemble des pays européens : dans ce cas, souvent vu comme paradoxal à l'étranger, c'est l'extension quasi systématique des conventions collectives à l'ensemble d'un secteur par voie légale qui explique la couverture généralisée des salariés.

L'Allemagne et l'Italie constituent à cet égard des cas « intermédiaires » particulièrement significatifs au regard de leur évolution récente. Ce sont deux pays où la négociation collective joue historiquement un rôle central dans la régulation de l'emploi et du travail : en Allemagne comme en Italie, les systèmes de relations professionnelles donnent la primauté à l'autonomie des acteurs collectifs qu'il est convenu d'appeler « partenaires sociaux ». La syndicalisation reste plus élevée que dans la moyenne des autres pays de l'UE en Italie, largement au-dessus de 30% avec même une légère reprise en 2013 ; elle est plus basse en Allemagne où elle décline de manière régulière, tombant en dessous de 20%.

Combinée avec l'érosion de la participation aux associations d'employeurs et aux processus de négociations par la partie patronale, ce déclin engendre en Allemagne un déclin de la couverture des salariés par la négociation collective depuis plusieurs décennies, jusqu'à descendre en dessous de 60% en 2013. Cette évolution a donné lieu à l'introduction récente de mécanismes d'extension par voie légale. En Italie, la couverture des négociations collective reste stable à 80%, ce qui permet d'identifier les facteurs qui sous-tendent la stabilité des régulations sectorielles négociées. Ces développements sont couverts plus en détail dans les chapitres 2 et 3.

### **3. Une approche qualitative par les configurations : institutions, processus, relations entre acteurs et résultats des négociations de branche**

Lorsqu'on croise ces indicateurs basiques, ce sont des configurations particulières que l'on met en évidence. On retrouve ainsi les typologies des systèmes de relations professionnelles initialement élaborées par Crouch (1993) en croisant le degré de corporatisme des Etats et la puissance ou la faiblesse des syndicats. Alors que ces approches avaient été délaissées au profit d'analyses statistiques reposant sur les méthodes de régression, les rapports des

organismes internationaux utilisant des indicateurs quantitatifs tendent à revenir à une analyse par groupes de pays rassemblés en fonction de leurs configurations institutionnelles communes ou distinctives (voir par exemple OECD 2017, 134).

Les recherches comparées au niveau macrosocial se sont appuyées sur des typologies de l'Etat social et des modes de représentation des intérêts sociaux dans la régulation politique. Les travaux qui se sont construits dans la perspective de l'économie politique comparée depuis les années 1980 ont mobilisé le concept de « néocorporatisme » pour décrire les modalités de gouvernance économique à l'œuvre dans différents pays occidentaux. Les catégories d'analyse sont à comprendre comme des configurations idéal-typiques. Ces recherches peinent cependant souvent à caractériser le cas français.

L'Allemagne est décrite comme l'archétype d'un système néocorporatiste (Crouch 1993, Saurugger et Grossman 2006, Meardi 2012) : l'Etat joue un rôle médiateur, tendant à déléguer la régulation à des organisations patronales et syndicales fortes, organisées, centralisées, représentant des segments larges de l'économie et de la société, aspirant à un monopole de la représentation.

La France, de manière générale, apparaît peu et reste souvent difficile à caractériser dans ces travaux, à la fois en raison d'une certaine indifférence des chercheurs français à l'égard des efforts d'analyse comparée et de l'association malaisée faite en France entre cette conceptualisation du néocorporatisme et le corporatisme d'une période historique sombre, celle des années 30 et du régime de Vichy (Rehfeldt 2009, 95-96). A la limite, le pays est vu comme un cas particulier de « corporatisme à la française » où l'Etat est perçu comme l'unique responsable de l'intérêt général et les organisations syndicales et patronales sont consultées uniquement à l'initiative du gouvernement et des responsables politiques sans avoir de pouvoir de régulation propre (Saurugger 2009, 118).

Le cas français se distingue également de la démocratie associative où l'Etat jouerait un rôle d'encadrement et de facilitation, celui d'un Etat régulateur déléguant les tâches de gestion des politiques publiques à des acteurs non étatiques constituant des organisations de représentation d'intérêts fragmentées et multiples, mais néanmoins relativement fortes (Saurugger 2009, *ibid.*).

Les typologies des systèmes nationaux de relations professionnelles fournissent une grille de lecture permettant de situer le rôle de la loi et des acteurs sociaux, de cartographier les relations entre processus et produits de la négociation à différents niveaux, et entre les règles produites directement par le législateur (tel le Code du travail en France), et règles issues de la négociation entre acteurs sociaux au niveau national, de la branche ou de l'entreprise.

En appliquant à la démocratie sociale les concepts de démocratie majoritaire et démocratie de consensus développés par Lijphart à propos des systèmes politiques, Bévort (2016) propose une conceptualisation permettant de penser le système de relations

professionnelles français en comparaison en intégrant une dimension liée à la conflictualité. Elle oppose un modèle de démocratie sociale fondé sur la confrontation (exemplifié par la France) à un modèle de démocratie sociale fondé sur la négociation (illustré par les Pays-Bas).

Si jusqu'aux années 1990, les travaux académiques ont généralement mis en lumière les caractéristiques contrastées des systèmes *nationaux* de relations professionnelles (voir Crouch 1993, par exemple), les variations *sectorielles* sont tout aussi pertinentes pour cartographier les pratiques de négociation collective. En dehors d'un petit groupe de (petits) pays dans lesquels on continue d'observer une cohérence à travers l'ensemble des secteurs (pays nordiques, Autriche), on ne peut plus aujourd'hui prédire la configuration de relations professionnelles en fonction du pays dans lequel on se situe tant certains secteurs dévient du « modèle » historique ou du « type » national (Bechter, Brandl et Meardi 2012, 199). La part croissante des services par rapport à l'industrie dans l'économie tout comme les nouveaux modèles d'organisation observés dans les secteurs d'activités où le progrès technologique modifie à la fois la manière de travailler et les relations d'emploi viennent renforcer ce constat d'une grande diversité de configurations sectorielles, voire même intrasectorielles, à l'échelle des différentes professions et statuts d'emploi.

Les problématiques des comparaisons inter-étatiques des systèmes de relations professionnelles peuvent en grande partie se décliner au niveau des branches. Les dimensions de variations peuvent être transposées de la comparaison inter-étatique à la comparaison inter-sectorielle.

Pour bien saisir ces configurations et prendre la mesure de leur variété, c'est le recours à une méthodologie qualitative qui s'impose, afin d'examiner de manière plus approfondie un petit nombre de « cas – branche ». En allant plus loin, en suivant J.-D. Reynaud, « quand on compare des systèmes sociaux étendus, voire des sociétés, on doit plutôt comparer la nature et l'étendue des régulations partielles qu'imaginer une régulation globale » (2007, 113). Par ailleurs, la comparaison doit prendre en compte la conflictualité car « un système social est caractérisé par la quantité de conflit ouvert permise, l'objet des conflits, la nature des procédures de conduite et de règlement des conflits. » (ibid.)

#### **4. Les négociations collectives depuis la crise de 2008 : déclin relatif, gestion de crise et décentralisation**

Les systèmes de relations professionnelles ont influencé les trajectoires d'ajustement à l'échelle macro (pays, secteur) et micro (entreprise). La crise a aussi eu un impact sur l'évolution du rôle de la négociation collective.

Un chiffre synthétique résume à lui seul le recul de la négociation collective à l'échelle de l'ensemble des pays de l'OCDE pendant la période de récession : alors qu'entre 2008 et 2013

le nombre d'employés s'est accru de 8 millions, le nombre d'employés couverts par des accords collectifs a chuté de plus de 13 millions (Visser 2016). Les indicateurs agrégés mettent en évidence un accroissement de la tendance à la décentralisation de la négociation collective, qui peut toutefois prendre deux formes : un effacement des accords de branches par leur terminaison ou la désaffectation des employeurs, ou la dévolution dans un secteur donné, d'un plus grand nombre de matière à un niveau inférieur de négociation, celui de l'entreprise (ibid., 15). Ces deux formes opposées ont aussi été décrites comme une « décentralisation désorganisée » réduisant définitivement le rôle des négociations sectorielles, et « une décentralisation organisée » dans laquelle les négociations de branche continuent à jouer un rôle primordial dans certaines matières et pour encadrer les négociations d'entreprise (Traxler 1995).

Dans un certain nombre de pays européens ayant une tradition de négociation de branche ou interprofessionnelle, des accords sectoriels de gestion de crise ont été passés.<sup>3</sup> Ils ont été les plus fréquents dans l'industrie manufacturière (métallurgie, chimie notamment), plus rares dans les services (banque, pour l'essentiel) (Glassner, Keune et Marginson 2011). Ils ont porté sur des thèmes recoupant les préoccupations des politiques publiques : dispositifs d'activité réduite, prévention ou prise en charge des réductions d'emploi, soutien aux salariés licenciés, modération salariale (notamment en Allemagne), flexibilité accrue dans la fixation des salaires et/ou décentralisation de la négociation salariale.

Enfin, la négociation d'entreprise a elle aussi abouti à de nombreux accords de gestion de crise concernant différents thèmes : la réduction du temps de travail ou une réduction temporaire des effectifs, d'autres mesures de modulation du temps de travail (par exemple via les comptes épargne-temps en Allemagne, voir Spieser 2013), limitation des réductions d'emploi, soutien et compensation des salariés licenciés, concessions sur les salaires ou le temps de travail (Glassner et al. 2011).<sup>4</sup> Là encore, ces développements sont majoritairement observés dans l'industrie manufacturière (notamment métallurgie et automobile), mais aussi dans une moindre mesure dans les industries de réseau (aviation civile, poste et télécommunications) (ibid.).

Si les négociations collectives ont contribué à la gestion de la crise économique et financière, elles ont aussi, en particulier dans leurs formes les plus centralisées, été remises en cause par la conjoncture défavorable. D'un côté, la crise a mis en évidence la capacité des acteurs engagés dans des processus de négociation collective à dégager des marges d'ajustement et à inventer de nouveaux mécanismes pour gérer la baisse d'activité, en particulier lorsqu'il existe des cadres de négociation « multi-employeurs », sectoriels, de branche. De l'autre, la récession a conduit à une accentuation de la tendance préexistante à une décentralisation croissante des négociations collectives dans de nombreux pays.

---

<sup>3</sup> Allemagne, Belgique, Danemark, Finlande, France, Italie, Pays-Bas, Suède (Carley & Marginson 2011)

<sup>4</sup> Il faut noter que dans plusieurs pays les dispositifs publics d'activité partielle nécessitent un accord d'entreprise (Allemagne, Italie, Autriche, Belgique, Danemark et Pays-Bas).

Le contexte de crise a donné plus de poids à l'argument d'une rigidité excessive des salaires, ce qui a conduit les institutions de l'UE impliquées dans la surveillance des politiques économiques des Etats membres à remettre en question le rôle des systèmes centralisés de négociation collective dans la détermination de l'évolution des salaires (EC 2015 ; OECD 2017). Entre 2011 et 2014, les recommandations de la Commission Européenne lors de l'examen périodique des politiques économiques des Etats membres appelaient ainsi à réformer les systèmes de fixation des salaires par la négociation collective dans au moins 11 pays sur 27 (EC 2015, 61), avec un effet de contrainte particulièrement marqué dans les pays sous assistance financière soumis aux mémorandums de la Troika (Grèce, Espagne, Irlande, Portugal). Entre 2007 et 2013, cinq Etats de l'UE ont vu évoluer leur système de relations professionnelles vers une plus grande décentralisation des négociations collectives: la Grèce, l'Irlande, le Portugal, la Roumanie et la Slovaquie ; seule la Finlande a opéré une recentralisation durant cette période (EC 2015, 47).

## Chapitre 2

### L'évolution du rôle des négociations de branche en Italie

Ce chapitre s'intéresse au modèle de relations professionnelles italien au prisme de l'évolution du rôle des négociations de branche. La section 1 situe le cadre particulier de la négociation collective dans ce pays où elle occupe une place majeure dans la régulation de l'emploi et du travail, selon une tradition volontariste d'action conjointe des syndicats de salariés et des associations d'employeurs. Elle aborde également les débats actuels et les réformes récentes qui sont de nature à infléchir l'articulation entre différents niveaux de négociation. Les sections 2 à 5 étudient les développements récents de la négociation de branche dans 4 secteurs aux dynamiques contrastées : deux secteurs industriels, la métallurgie et la chimie, et deux secteurs de services, le domaine dit « tertiaire » (distribution, commerce et services) et la banque. L'analyse met l'accent sur le moment du renouvellement des conventions de branche. Elle s'appuie sur les documents de position des syndicats et des associations d'employeurs, des textes d'accords, une revue d'actualité spécialisée et 14 entretiens semi directifs avec des acteurs impliqués dans les négociations de branche ou les observant de près.

#### **1. La négociation collective au cœur du système de relations professionnelles italien**

Dans le système de relations professionnelles italien fondé sur le volontarisme, ce sont avant tout les négociations et les accords entre syndicats et patronat qui fixent le cadre de la régulation sociale. La place occupée par l'Etat, la loi et le droit qui en est issu est en conséquence plus réduite qu'en France. L'essentiel des règles gouvernant l'emploi et le travail des salariés résulte d'accords collectifs, notamment au niveau des branches. Les parties prenantes aux négociations collectives sont définies selon un principe de reconnaissance mutuelle entre organisations d'employeurs et de travailleurs, mais l'introduction de critères de représentativité objectifs est en débat.

##### **1.1. Les organisations de salariés et d'employeurs : éléments de fragmentation et d'unité**

Par comparaison avec la France, le taux de syndicalisation reste relativement élevé en Italie, avec un net recul entre le début des années 1980 et la fin des années 1990. Mais il est très

variable selon les secteurs, allant de moins de 17% dans le commerce à près de 52% dans les transports en 2014 (Carrieri et Feltrin 2016, 42). Certains secteurs ont connu une légère reprise de la syndicalisation au cours de la deuxième moitié des années 2000. Le tableau 2.1 et le graphique 2.1 rendent compte de ces évolutions sectorielles en détail. A noter que ces données excluent les retraités, dont l'inclusion est usuelle dans les chiffres communiqués par les organisations syndicales.

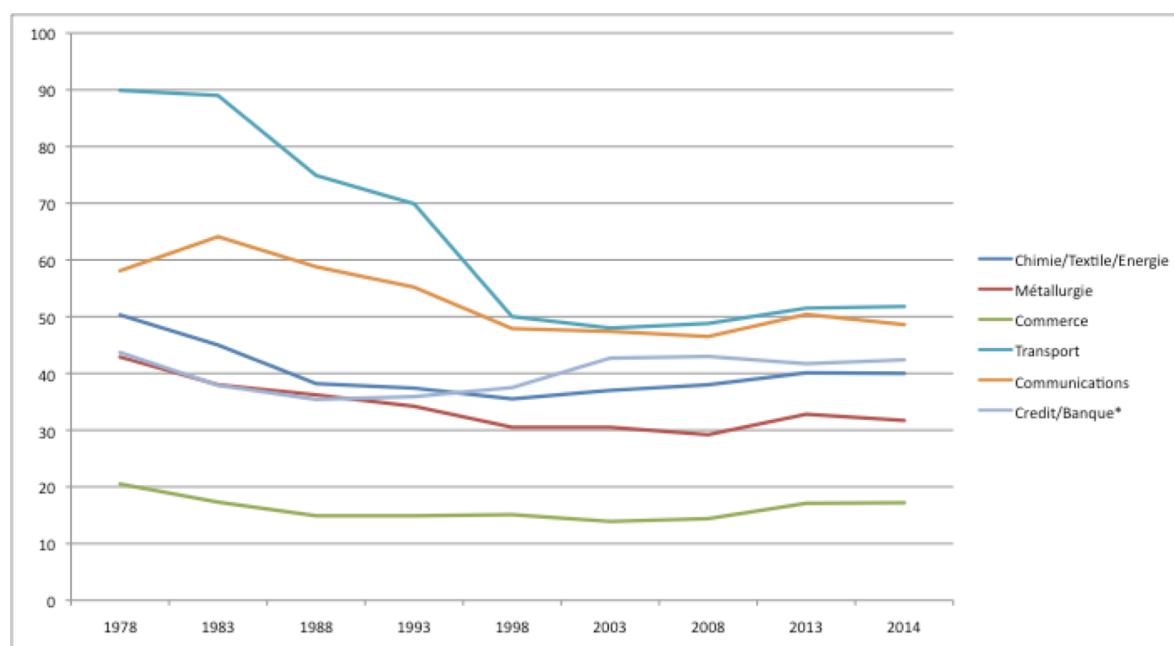
|                            | 1978 | 1983 | 1988 | 1993 | 1998 | 2003 | 2008 | 2013 | 2014 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Chimie/Textile/Energie     | 50,3 | 45   | 38,2 | 37,4 | 35,5 | 37   | 38   | 40,1 | 40   |
| Métallurgie                | 42,9 | 38   | 36,2 | 34,2 | 30,5 | 30,5 | 29,2 | 32,8 | 31,7 |
| Commerce                   | 20,5 | 17,3 | 14,9 | 14,9 | 15,1 | 13,9 | 14,4 | 17,1 | 17,2 |
| Construction               | 48   | 47,9 | 45,2 | 47,3 | 46   | 44,9 | 51   | 63,1 | 63,3 |
| Transport                  | 89,9 | 89   | 74,9 | 69,9 | 50   | 48   | 48,8 | 51,5 | 51,8 |
| Communications             | 58,1 | 64,1 | 58,8 | 55,2 | 47,9 | 47,4 | 46,5 | 50,4 | 48,6 |
| Banque/Crédit <sup>5</sup> | 43,7 | 37,9 | 35,4 | 35,9 | 37,5 | 42,7 | 43   | 41,7 | 42,4 |
| Total secteur privé        | 45   | 41,3 | 36,5 | 35   | 31,5 | 30   | 30,1 | 32,3 | 31,9 |
| Total secteur public       | 40,1 | 39,9 | 36,4 | 35,3 | 31,4 | 33,9 | 35,8 | 37,8 | 37,7 |

Source: Carrieri et Feltrin 2016, 42

Si les trois grandes confédérations syndicales ont souvent fait front unique ces dernières années, que ce soit sur la formalisation des règles des relations professionnelles, le renouveau du modèle de relations professionnelles, la gestion de la crise économique ou les renégociations périodiques des conventions de branche, leurs orientations divergent quant au rôle qu'il convient de donner à la négociation d'entreprise et aux accords de branche. Une divergence importante existe sur ce dernier point. La CGIL reste très attachée au maintien du système de fixation centralisé des salaires de base (entretien 1), alors que la CISL mise sur le développement du dialogue social d'entreprise pour renforcer la présence syndicale dans l'entreprise (entretiens 11 et 14).

<sup>5</sup> le chiffre ne prend pas en compte les syndiqués FABI (syndicat autonome des employés de banque) dont les effectifs s'élevaient à 92000 en 2011, soit près de 1/6 de la population syndiquée (Eurofound 2011)

**Graphique 2.1 – L'évolution du taux de syndicalisation par secteurs en Italie**



Source: Carrieri et Feltrin 2016, 42

La représentation des employeurs italiens est pluraliste, complexe, et très fragmentée à la fois selon les types d'entreprises (industrielle, tertiaire ou agricole ; taille ; régime juridique entraînant des modes de fonctionnements différents comme par exemple dans le secteur coopératif ou l'artisanat), et les secteurs d'activité avec des fédérations sectorielles à l'intérieur des grandes confédérations d'employeurs<sup>6</sup>. Ainsi, Confindustria, avec ses 14 entités régionales, 73 associations territoriales et 15 fédérations sectorielles<sup>7</sup>, représente principalement l'industrie manufacturière et les services. Confapi représente spécifiquement les petites et moyennes entreprises ; Confcommercio, le secteur commerce et tourisme ; Confartigianato, les entreprises artisanales, etc. Cette fragmentation se reproduit dans la délimitation des branches. Dans le secteur métallurgie coexistent ainsi historiquement une convention collective couvrant les grandes entreprises (signée par Confindustria), et deux autres appliquées dans les PME (l'une avec Confapi et l'autre avec Confimi).

Par son poids économique et politique, Confindustria peut être considérée comme l'organisation patronale la plus influente et la plus importante<sup>8</sup>. Il est donc éclairant d'observer les orientations qui y prédominent. La première moitié de l'année 2016 a été marquée par la campagne pour la présidence, qui a vu s'opposer deux visions des relations avec les syndicats et de la régulation sociale illustrant bien les divergences entre différentes

<sup>6</sup> Pour un panorama des principales organisations, voir :

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/italy/italy-developments-in-social-partner-organisations-employer-organisations> (accès le 29/09/17)

<sup>7</sup> <http://www.confindustria.it/wps/portal/IT/chisiamo/Il-Sistema-Associativo> (accès le 29/09/17)

<sup>8</sup> En 2017, Confindustria affirme représenter 150 000 entreprises employant plus de 5,4 millions de personnes (<http://www.confindustria.it>, accès 29/09/17)

fédérations de branches. Le nouveau président, Vincenzo Boccia représente une position proche de celles tenues par Federmeccanica dans les négociations conflictuelles sur le renouvellement de la convention collective de la métallurgie (CCNL *Metalmeccanica*). Originaire de Salerno, dirigeant d'une PME familiale dans le secteur des industries graphiques, il est ouvert sur l'international. Il porte une vision « à l'américaine », très décentralisée des relations professionnelles, donnant la primauté à la négociation d'entreprise par rapport à la négociation nationale sectorielle au niveau des branches et défend de multiples possibilités de dérogations.<sup>9</sup> Dans son programme « *Confindustria per l'Italia* », diffusé le 17 mars 2016 par ailleurs largement ouvert sur l'Europe, il pose un diagnostic des difficultés économiques de l'Italie ramené à trois causes : (i) l'inefficacité du secteur public, attribuée à une mauvaise allocation des ressources, le clientélisme et la dette publique ayant conduit à une érosion de l'investissement public ; (ii) la dégradation de la qualité des institutions (loi, justice, administration) et (iii) la faible productivité qui serait due à « un système dysfonctionnel de détermination des salaires », cause de la perte de compétitivité en Italie. Il dénonce ce qu'il décrit comme un fossé, un écart persistant entre salaire et productivité du travail (p.3).

Dans le domaine des relations industrielles à proprement parler, il s'agit donc de privilégier les accords d'entreprise, en ne laissant qu'un rôle marginal aux accords nationaux, avec seulement deux exceptions: pour délivrer des « protections fondamentales » et pour couvrir les entreprises où il n'y a pas d'accords locaux. Le texte se réfère au modèle de relations industrielles des accords du 28 juin 2011 et 31 mai 2013. Les questions de la négociation collective et de la représentation (sous-entendu la fixation des règles en la matière) « appartiennent aux forces sociales » (p.4). « Au gouvernement il revient de mettre en place les conditions dans lesquelles les entreprises et les travailleurs pourront relever le défi du redressement de la productivité » ; la distribution des fruits de la croissance ne vient qu'après (p.4)

L'autre candidat à la présidence de Confindustria, son challenger, était Alberto Vacchi, président de Unindustria Bologne, à la tête d'une société de machines-outils exportatrice pour l'emballage industriel dans les domaines pharmaceutique et du tabac. Vu comme le candidat de la « discontinuité », plus disposé à s'asseoir à la table avec les syndicats, il a été distancé de 9 voix dans une élection très serrée. Il représentait un ligne plus souple reflétant les développements de la concertation dans le secteur de la chimie.

La représentativité des organisations patronales est de plus en plus souvent interrogée, tant par les organisations syndicales (en particulier depuis que la fixation de critères de représentativité est évoquée pour elles) que par les observateurs universitaires des relations professionnelles (Feltrin et Mamprin in Carrieri et Treu, 2013). Complexe et fragmentée au niveau national, la représentation patronale l'est encore davantage au niveau territorial et sectoriel.

---

<sup>9</sup> Planet Labor, *Il Sole 24 Ore*, 31/3/2016

## **1.2. La négociation des salaires, prérogative des branches depuis la fin de la *scala mobile***

Jusqu'en 1992, la fixation des salaires était gouvernée par la *scala mobile*, un instrument d'ajustement des salaires aux variations (en particulier à la hausse) du coût de la vie, établi au niveau centralisé par les confédérations syndicales et d'employeurs pour l'ensemble des travailleurs et s'appliquant ensuite aux différents secteurs de l'économie, via les branches. Les augmentations périodiques de salaires étaient indexées sur l'inflation de manière automatique afin de garantir le pouvoir d'achat. Ce mécanisme d'ajustement automatique a été remis en question au début des années 1990 car accusé de favoriser l'inflation, et aboli en juillet 1992 en concertation avec les syndicats (Rehfeldt 2014, 299).

Un nouveau système de négociation collective à deux niveaux (branche et entreprise ou alternativement, au niveau territorial pour les petites entreprises sans représentation syndicale) a été mis en place par l'accord trilateral du 23 juillet 1993 signé entre le gouvernement, la confédération de l'industrie italienne et les trois principales confédérations syndicales. L'accord prévoit que la responsabilité de garantir le maintien des salaires en valeur réelle est dévolue de manière exclusive à la négociation de branches. C'est à des négociations de périodicité régulière qu'il incombe de réévaluer le cas échéant les salaires en vue de maintenir le pouvoir d'achat. L'évolution des salaires par rapport aux prix à la consommation est examinée tous les deux ans.

La question salariale est ainsi devenue centrale dans les négociations de branche. Celles-ci continuent par ailleurs de couvrir d'autres sujets : temps de travail, conditions de travail, conditions d'encadrement, classifications, etc, dans des accords quadriennaux. Parallèlement, l'accord a dévolu à la négociation d'entreprise (dite de second niveau) la fixation de la part variable des rémunérations, liée à la productivité et éventuellement individualisée. Ce type de négociation est cependant resté peu répandu jusqu'aux années récentes, et réparti de manière très inégale d'un secteur à l'autre et d'une entreprise à l'autre.

Les confédérations syndicales ont vu leur légitimité et leur rôle consolidé par ce pouvoir de codétermination des salaires (Rehfeldt 2014). Les principaux résultats de cette dynamique de négociation salariale dans les années 1990 ont été une maîtrise de l'inflation et un certain rattrapage des salaires réels. Elle a été accusée ensuite de conduire à une hausse des salaires réels pour partie excessive et, surtout, déconnectée de l'évolution de la productivité.

En 2009, la durée des CCNL a été revue à trois ans, à la fois pour les règles qu'ils instituent et les salaires, qui ont dès lors vocation à s'intégrer dans un texte unique. Un nouvel indice des prix à la consommation, excluant l'évolution du coût de l'énergie importée et basé sur l'indice Eurostat est défini pour servir de référence, sous l'égide de l'institut national statistique (ISTAT) jouant le rôle de tiers neutre. Ce système continue cependant à reposer sur les prévisions d'inflation, et les discussions les plus récentes visent à mieux prendre en

compte l'inflation réelle, en particulier dans la période post-crise de 2008 où elle est généralement faible, voire nulle.

### **1.3. Vers une formalisation accrue des règles de la négociation collective**

Les relations professionnelles en Italie ont longtemps été marquées par leur caractère informel - Reynaud (1995) en faisait d'ailleurs le constat par opposition avec la situation en Allemagne ou en France. Depuis les années 2000, on observe cependant une multiplication de tentatives pour formaliser les « règles du jeu » de la négociation collective.

#### **La négociation de branche, pilier traditionnel du système de relations professionnelles italien**

La branche reste au début des années 2000 le pilier central du système italien de relations professionnelles: c'est dans ce cadre que sont définies les normes minimales en terme de salaires et de conditions de travail. Appuyées par la jurisprudence, elles s'imposent à l'ensemble des salariés d'un employeur dans un secteur donné.

En théorie, les négociations collectives s'articulent entre deux niveaux: le « premier niveau », national, de la convention collective de branche (*Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, CCNL*) et le « deuxième niveau », celui de l'entreprise ou du territoire (ce dernier étant surtout destiné à couvrir les entreprises où il n'y a pas de représentation syndicale et de dialogue social). Les conventions de branche fixent des minimas salariaux dont les augmentations sont négociées périodiquement et indiquent les matières à négocier au « deuxième niveau », ce champ de la négociation décentralisée étant plus ou moins étendu selon les branches. Il est large dans les secteurs de la métallurgie, de la banque ou de la chimie, mais beaucoup moins dans les branches des services. Le rôle de régulation des branches est particulièrement saillant en Italie, l'économie étant constituée essentiellement de PME où la négociation d'entreprise est peu pratiquée. L'accord-cadre interconfédéral 2009 (non signé par la CGIL) a introduit des possibilités dérogations par accords d'entreprise, dans des conditions très encadrées.

Suite à un accord sur la représentativité, l'accord d'application du 31 mai 2013 a fixé les règles pour la négociation de branche. Il établit une double condition de validité des conventions collectives (CCNL): (1) un accord doit être signé par un ou plusieurs syndicats représentant la majorité des salariés de la branche (sur la base d'un indicateur mixte combinant vote et adhésion) et (2) il doit être approuvé par un vote majoritaire des salariés de la branche (Rehfeldt 2014, p.55).

## **La question de la représentativité : la formalisation des critères**

Début 2014, Confindustria et les 3 grandes confédérations syndicales ont adopté une plateforme commune sur la représentation<sup>10</sup>. Ce texte établit des règles pour l'élection des représentants syndicaux, définit des critères de représentativité des organisations syndicales permettant d'identifier les organisations aptes à prendre part aux négociations collectives et le cadre de celles-ci.

Seules les organisations atteignant un seuil de représentativité de 5% peuvent participer aux négociations de branche. Les négociations au niveau national doivent être signées par des syndicats atteignant un seuil de représentativité de 50% + 1 (le seuil étant calculé comme la moyenne entre le taux de syndicalisation et le résultat des élections professionnelles pour les représentations syndicales unitaires – RSU).

En vertu de ce texte, à partir de 2015, l'organisme italien de sécurité sociale (INPS) a été sollicité pour mesurer la représentativité syndicale<sup>11</sup>, ce qui revient *in fine* à désigner les organisations habilitées à participer aux négociations collectives. En tant qu'organisme destinataire des déclarations obligatoires des entreprises sur les cotisations syndicales et la couverture des salariés par la négociation collective, l'INPS dispose de données considérées comme fiables (car impartiales) sur les effectifs d'adhérents aux différentes organisations. La représentativité des organisations est calculée à partir de ces données et des résultats aux élections professionnelles.

## **Un nouveau modèle de relations professionnelles donnant plus de place à la négociation d'entreprise ?**

Les trois principales confédérations syndicales (CGIL, CISL, UIL) ont présenté le 14 janvier 2016 une plateforme intersyndicale unique mettant sur la table des propositions pour une refondation du système de relations professionnelles autour d'un modèle de développement centré sur « l'innovation et la qualité du travail ». En se fondant sur trois piliers, la négociation, la participation, et les règles, les syndicats se sont donné pour objectif de réaffirmer le rôle des forces sociales comme éléments fondateurs de démocratie, de protection et d'amélioration des conditions de vie et de travail. Ils prônent un système plus inclusif, s'adaptant aux transformations contemporaines, couvrant des formes de travail actuellement exclues (travail externalisé et sous-traité, contractualisation hors relation d'emploi ; nouveaux secteurs, administration publique où les négociations ont été longtemps suspendues...). Il s'agit également de rendre la négociation collective plus inclusive, de développer l'exercice de la représentation et de la négociation sur le lieu de travail (c'est à dire au niveau de l'entreprise).

---

<sup>10</sup> *Testo Unico sulla Rappresentanza*, CGIL, CISL, UIL & Confindustria, Roma, 10/1/14

<sup>11</sup> Accord du 16 mars entre les partenaires sociaux et l'INPS

Des rencontres ont eu lieu sur la base de ce texte avec certaines organisations d'employeurs, dans un premier temps celles couvrant les PME et les artisans, qui se sont initialement montrées plus ouvertes. Un accord a été trouvé en septembre 2016 avec le nouveau président de Confindustria, Vincenzo Boccia sur des propositions conjointes pour les politiques du travail, destinées à encadrer davantage les restructurations, réorganisations et reconversions d'entreprises. C'est un accord sur le mode de gestion des crises d'entreprise, visant à anticiper les réductions d'effectifs plutôt que de se contenter de faire appel à la Cassa Integrazione pour fournir un revenu de remplacement temporaire aux salariés concernés (voir Dalmaso 2013, Spieser 2013), et de manière générale à mieux articuler le recours aux différents dispositifs et à réduire au minimum les licenciements « secs ». Une proposition vise par exemple à subordonner le recours à la CIG « extraordinaire » (applicable aux cas de restructuration, réorganisation, reconversion et crise d'entreprise) à la mise en place de parcours de formation, requalification et reclassement et d'un véritable « plan opérationnel de reclassement » (*Proposte per le politiche del lavoro, 1/6/2016*).

L'idée de renforcer l'encadrement, voire d'organiser négociations décentralisées au niveau de l'entreprise progresse également. Toutes les parties semblent y trouver leur intérêt. Mais les modalités de mise en œuvre et la place des conventions collectives de branche varient considérablement d'une branche à l'autre (voir par exemple l'opposition entre métallurgie et chimie, sections 2 et 3). Si la CGIL reste très attachée à la primauté de la négociation au niveau centralisée, la CISL y voit le moyen de gagner du terrain et s'engage pleinement dans une stratégie de soutien au développement de la négociation d'entreprise (entretien 11). Le patronat y voit l'opportunité d'avoir une plus grande marge de manœuvre sur les salaires. La position de la FIAT qui est parvenue à s'affranchir des contraintes des accords de branche a fait des envieux.

Le gouvernement a adopté le 25 mars 2016 un décret conduisant à défiscaliser certains avantages octroyés aux salariés en vertu d'accords d'entreprise : les primes de résultat (part variable du salaire liée à la performance) et les avantages relevant du « welfare d'entreprise » (prévoyance ou services offerts par l'employeur). Pour la CISL en particulier, cela représente une incitation importante à développer la négociation d'entreprise, actuellement sous-développée dans la plupart des entreprises (entretien 11). En contrepartie, la loi prévoit une obligation de déclarer les accords d'entreprise qui devrait permettre d'avoir une meilleure source d'information dans un contexte où peu de données sont disponibles sur les négociations d'entreprise. Le risque est cependant de laisser à l'écart les salariés employés dans des entreprises où il n'y a pas de véritable dialogue social décentralisé, et pas ou peu de présence syndicale. Un accord intersyndical entre les 3 grandes confédérations interprofessionnelles, CGIL, CISL et UIL signé le 14 juillet 2016 prévoit d'étendre ces dispositions à l'ensemble des salariés des entreprises sans représentation syndicale, dans le cadre d'accords territoriaux.

## **Le renouvellement des conventions collectives (CCNL)**

Contrairement à la France, en Italie, les conventions collectives de branche ont une durée limitée. Les CCNL sont donc renégociés selon une périodicité régulière, l'enjeu principal étant la détermination de la progression des salaires, via les minimas de branche. A l'aube d'une vague de négociations de renouvellements d'importance majeure qui s'ouvrait à l'automne 2015, le président de Confindustria Giorgio Napolitano s'est dit en faveur d'une rupture radicale avec le système de fixation des augmentations de salaire au niveau centralisé des CCNL en proposant de l'aligner plutôt sur la productivité avec des primes en fin de période (*La Stampa*, 14/9/15, p.10)

A la suite de la remise en cause de la convention de la métallurgie par FIAT, le plus gros employeur du secteur en 2010-2011 (voir section suivante), les leaders de Confindustria ont tenté de s'affranchir des conventions de branche en cherchant à redéfinir et minorer leur rôle à la faveur d'une décentralisation de la négociation collective et de l'introduction d'un salaire minimum. Le gouvernement Renzi a mis une pression supplémentaire en menaçant de légiférer sur le salaire minimum légal en l'absence d'accord entre les partenaires sociaux. Confindustria veut faire prévaloir les accords d'entreprise et lier les hausses salariales à l'évolution de la productivité. Le patronat se plaint de l'écart entre les hausses de salaires octroyées sur la base de prévisions d'inflation plus élevée que l'inflation réelle constatée pendant les années de crise, ce qui a abouti à renchérir le coût du travail.<sup>12</sup>

Parmi les organisations syndicales, seule la CISL avait fait des propositions. CGIL et UIL faisaient du renouvellement des CCNL un préalable à la discussion d'un nouveau modèle conventionnel. Confindustria a mis fin à ces négociations en octobre 2015 en annonçant que ses fédérations étaient libres de s'engager dans des négociations de renouvellement des conventions de branche (*Planet Labor* n°9303, 13/10/15). Il faut noter que toutes les organisations syndicales sont fermement opposées à l'introduction d'un salaire minimum légal car cela les déposséderait d'un important pouvoir et levier de négociation : l'intervention de la loi mettrait fin au monopole des partenaires sociaux pour la fixation des salaires.

Quelques repères chiffrés permettent de saisir les enjeux du renouvellement des CCNL. A l'automne 2015, 6,5 millions de salariés italiens étaient en attente du renouvellement de leur convention collective, en particulier dans des secteurs d'importance majeure pour l'économie italienne (*La Stampa*, 14/9/15, p.10) : métallurgie (950 000) chimie (550 000), textile (400 000), services (distribution, hôtellerie, restauration, services de nettoyage... au total 1,8M de salariés). C'était également le cas dans le secteur public pour 3,3M d'employés. Après une période de suspension du renouvellement des conventions de

---

<sup>12</sup> Entre 2000 et 2014, le coût unitaire brut du travail aurait augmenté de 6,5% de plus que l'inflation des prix à la consommation (*Planet Labor* 13/10/15, n°9303). Le constat d'un tel écart a d'ailleurs donné lieu de la part du patronat à une demande de « remboursement » des hausses de salaires considérées comme indues pendant les années où l'inflation s'est avérée quasiment nulle.

branche du secteur public, une sentence de la Cour constitutionnelle contraint le gouvernement à respecter ses obligations en la matière.<sup>13</sup>

On constate au cours des années récentes une inflation du nombre d'accords : il y en aurait près de 350 mais plus de la moitié seraient des accords « fantoches » avec signés par des acteurs non représentatifs d'après les syndicats. Le nombre de CCNL à considérer comme « véritables » serait de l'ordre de 140 (entretien 11). Enfin, l'évolution des salaires est le sujet majeur de ces négociations de branche. Les derniers renouvellements de CCNL auraient conduit à une hausse des salaires réels de 4,6% sur 3 ans entre 2013 et 2015 (Planet Labor n°9303,13/10/15). L'augmentation moyenne des minimas de branche est de 6,8% (sur 3 ans) pour les CCNL qui ont fait l'objet d'une négociation de renouvellement en 2014-2015 d'après le rapport de l'ADAPT.<sup>14</sup>

Les sections 2 à 5 traitent des développements spécifiques à 4 branches : métallurgie, chimie, banque et services-distribution.

## **2. Les négociations de branche dans la métallurgie**

Le secteur se caractérise comme ailleurs par son importance dans l'emploi national : près d'un million de salariés en 2015 (*La Stampa* 14/9/15), jusqu'à 1,6 million en comptant large (Planet Labor n°9941, 28/11/16). Il se caractérise par un taux de syndicalisation et un taux de couverture élevés. Le secteur est très influencé par le comportement d'une entreprise multinationale d'envergure mondiale, le constructeur automobile FIAT. Depuis 2010, la négociation collective sectorielle a été fortement marquée par la stratégie d'autonomisation poursuivie par les dirigeants de FIAT.

### **L'affaire FIAT et la remise en question de la logique de branche par des clauses d'opt-out**

La tournure prise par la gestion de la crise de 2008-2010 dans les usines FIAT mérite d'être examinée en détail tant elle est emblématique de l'évolution de la négociation collective en Italie au cours des dernières années et des menaces pesant sur la négociation de branche. Sergio Marchionne devient administrateur délégué du groupe FIAT en 2004. Il partage avec le gouvernement Berlusconi l'objectif de transformer en profondeur le système italien de relations professionnelles en réaffirmant le pouvoir managérial et la prééminence de la négociation d'entreprise (Rehfeldt 2012, 30).

---

<sup>13</sup> Contrairement à la France où les conditions d'emploi des personnes travaillant dans le secteur public sont fixées par des statuts, en Italie, ce sont des conventions collectives similaires à celles du secteur privé qui s'appliquent. Elles sont négociées entre représentants de l'employeur et organisations syndicales de branche.

<sup>14</sup> recension Tomassetti, P. (2015) in *Rivista di Diritto delle Relazione Industriale* 2015/3, 865-876

L'affaire commence à Pomigliano en Campanie. Sous la pression d'un chantage à la délocalisation de la production de la Panda en Pologne, le patron de FIAT y a imposé en juin 2010 le premier accord d'entreprise dérogatoire aux conventions nationales et de branche. L'accord signé entre la direction de FIAT et certains syndicats introduit, en contrepartie du rapatriement de la production de la Panda en Italie (un investissement de 700M€), des dérogations sur le temps de travail permettant à l'usine de tourner 24h/24h 6 jours sur 7, une flexibilité accrue (semaines de 24 à 48h) ; des dérogations aux heures de repos obligatoires, une limitation du droit de grève, des sanctions pour « formes anormales d'absentéisme ». L'accord est approuvé par référendum : 62% des ouvriers votent pour le 22 juin 2010, malgré l'opposition de la FIOM. Cette dernière a par la suite poursuivi FIAT en justice au motif que l'accord était illégal, mais elle a été déboutée.

Quelques mois plus tard à l'usine de Mirafiori, l'usine historique de Turin, les salariés ont approuvé un accord similaire qui durcit les conditions de travail contre une promesse d'investissement significatif de Fiat et Chrysler permettant d'éviter la fermeture du site. L'accord prévoit entre autres une augmentation des volumes horaires sur la période de travail journalière (« shift »), des pauses raccourcies, des restrictions au droit de grève. Il a été approuvé par 54% des salariés.

Ces accords permettent d'augmenter la durée du travail et de flexibiliser les horaires en réduisant les temps de pause et en augmentant les heures supplémentaires, en échange de garanties d'emploi et d'investissement. FIAT a exprimé son souhait de recourir à des accords similaires dans ses autres usines. Sergio Marchionne indique ainsi : « il ne peut pas y avoir deux systèmes différents pour la même entreprise et le même travail » (cité par Cella 2011, 27).

Ces deux accords dérogatoires ont valeur de précédents ; ils ont permis à FIAT de négocier l'ajout d'une clause d'opt-out à l'accord-cadre de la métallurgie de 2009. L'entreprise menaçait de se retirer de la fédération patronale de branche Federmeccanica si elle n'obtenait pas satisfaction, ce qu'elle a fait en octobre 2011 pour s'affranchir de la convention métallurgie. Un accord de groupe a ensuite été signé (sans la FIOM, ce qui l'exclut de facto de la représentation syndicale chez FIAT). Le 22 décembre, la Federmeccanica a adopté une convention collective spécifique pour l'automobile qui reprend les principes des accords de FIAT (Rehfeldt 2012, 31).

Dès l'été, les accords d'entreprise dits « modificateurs » ont été autorisés par l'accord national du 28 juin 2011 entre Confindustria et 3 organisations syndicales CGIL, CISL et USL, qui a par ailleurs formalisé des règles de représentativité syndicale pour la négociation d'accords collectifs. La clause autorise les entreprises membres de Federmeccanica à conclure des accords d'entreprise dérogatoires dans deux cas de figures : (i) en présence d'un investissement significatif pour soutenir le développement économique et l'emploi de l'entreprise (ii) pour gérer les effets d'une crise qui touche l'entreprise.

Les accords d'entreprise signés dans ce cadre doivent respecter les salaires minimum, les droits des salariés et indiquer les parties de l'accord cadre auxquelles ils dérogent, et pour combien de temps (Galetto 2011, 13). La convention de branche peut également encadrer ces accords dérogatoires. Du point de vue de ses effets, il s'agit d'une procédure similaire aux clauses d'ouverture introduites en Allemagne en 2004, à la différence qu'elle ne résulte pas véritablement d'une négociation mais d'un coup de force imposé par le patronat de FIAT.

Aujourd'hui, c'est un contrat spécifique de « groupe » (*contratto collettivo specifico*, CCSL), négocié au niveau syndical par les fédérations de branche, qui joue pour les salariés du groupe FCA (ex-FIAT) le rôle de convention collective de branche en se substituant à la convention collective de la métallurgie. L'accord de groupe reprend à la fois les éléments du contenu usuel des CCNL (et des provisions typiques des contrats dits de second niveau (accords produits par les négociations collectives d'entreprise, ou *contratti di secondo livello*), comme celle concernant les primes de productivité.

Le secteur de la métallurgie connaît donc des pressions importantes de la part des employeurs pour aller vers un modèle de relations professionnelles beaucoup plus décentralisé (entretien 12).

Le cas FIAT a aussi fait ressortir les divergences entre FIOM-CGIL et FIM-CISL sur la manière de préserver l'emploi et sur le rôle du CCNL. La CISL encourage la négociation à deux niveaux et veut laisser à la négociation d'entreprise la possibilité « d'expérimenter des solutions innovantes » ; à la FIAT Pomigliano elle a accepté de participer à la réorganisation du travail en échange d'un investissement (entretien 14). Sur le salaire, pour la CISL, le rôle du CCNL est de protéger le pouvoir d'achat alors que pour la CGIL il doit aussi redistribuer les gains résultant de l'augmentation de la productivité (d'où des demandes généralement élevées alors que la CISL considère qu'il faut laisser cette question à la négociation d'entreprise faute de la déposséder d'un enjeu important). Ces divergences ont été à l'origine d'accords non signés par la FIOM en 2009 et 2012.

### **Le renouvellement conflictuel de la convention collective de la métallurgie en 2015-2016**

Les propositions initiales de Federmeccanica, mises sur la table le 22 décembre 2016, visaient ni plus ni moins à remettre en cause le système général de fixation des augmentations de salaires en limitant les augmentations décidées au niveau de la branche à une petite partie des salariés, les moins qualifiés situés au bas de l'échelle salariale. Le blocage des négociations et leur suspension au printemps s'est joué sur ce point, inacceptable pour les organisations syndicales. Il s'en est suivi un été de conflits, grèves, manifestations dans tout le pays impliquant les trois confédérations de manière unitaire.

Les négociations ont repris fin septembre 2016 après 4 mois d'interruption. Cette réouverture s'est faite à la faveur d'un assouplissement de la position des organisations patronales, Federmeccanica et Assital qui ont convoqué les organisations syndicales le 28

septembre pour leur présenter de nouvelles propositions. Elles reprennent cette fois le principe d'une hausse de salaire pour tous les travailleurs du secteur, basée sur l'inflation réelle, prise en compte de manière dégressive : en 2017, rattrapage de 100% de l'inflation de 2016 ; en 2018 rattrapage de 75% de l'inflation de 2017 ; en 2019, rattrapage de 50% de l'inflation de 2018. Les primes de résultats resteraient uniquement liées à la situation de chaque entreprise. Enfin, elles proposent des avancées en terme de welfare d'entreprise et de formation.

Un accord a enfin été trouvé le 26 novembre 2016 au terme d'un an de négociation.<sup>15</sup> Le texte signé par les deux organisations patronales Federmeccania e Assital et les trois fédérations syndicales FIOM-CGIL, FIM-CISL et UILM-UIL signifie un retour à l'unité syndicale (la FIOM n'ayant pas signé le CCNL précédent). Le résultat évoque un échange « modération salariale » contre « welfare » mais sauvegarde le rôle de la branche.

Sur le plan salarial, la nouvelle convention de la métallurgie (2016-2019) concède des augmentations limitées. A partir de 2017, les hausses des salaires de base seront établies annuellement en prenant en compte l'inflation réelle de manière à éviter un décalage trop grand entre hausses de salaires indexées sur l'inflation programmée et inflation réelle comme cela a pu se produire par le passé. Les primes délivrées par l'entreprise deviennent un élément de rémunération intégralement variable lié à la productivité. Cette évolution du système de détermination des salaires est qualifiée par Fabio Storchi, le président de Federmeccanica d'avancée majeure :

« Nous avons réalisé un premier pas d'une importance majeure vers un véritable renouvellement culturel, et nous l'avons fait avec les syndicats. Le rôle pivot de la convention collective nationale pour la protection des travailleurs a été confirmé, tout en déléguant les augmentations salariales aux entreprises, là où la richesse est produite. Il s'agit d'un tournant, une nouvelle phase de collaboration s'ouvre, en dépassant les divisions. C'est le début de la voie italienne de la participation » (Communiqué de presse Federmeccanica, 26/11/16, traduction Planet Labor).

Les leaders syndicaux se félicitent aussi de cet accord que le secrétaire générale de la FIM-CISL Marco Bentivogli a qualifié de « plus difficile de l'histoire » eu égard à la crise, aux destructions d'emploi dans le secteur et à la déflation.

L'accord est innovant également en ce qui concerne le *welfare*<sup>16</sup>, la protection sociale et la formation. Il introduit des mesures significatives de « welfare d'entreprise » (*welfare aziendale*, avantages exonérés d'impôts) à hauteur de 100 euros par an en 2017, 150 euros en juin 2018 et 200 euros en juin 2019 soit un total de 450 euros sur 3 ans. L'assurance maladie complémentaire sera entièrement prise en charge par l'employeur, pour les

---

<sup>15</sup> *Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica e della installazione di impianti*

<sup>16</sup> le terme anglais est généralement utilisé tel quel par les acteurs italiens

travailleurs y compris ceux en CDD et leurs familles. La prévoyance complémentaire est renforcée et les cotisations patronales au fond de pension de la branche sont augmentées, passant de 1,6% à 2% du salaire. Enfin, un droit individuel à la formation de 24h est garanti à tous les salariés sur la période 2016-2019.

Les syndicats estiment que l'ensemble de ces mesures ajoutées aux hausses de salaires attendues par rapport à l'inflation représentent un gain salarial de l'ordre de 92 euros par mois pendant les 3 ans, ce qui est considérable (Planet Labor n°9941, 28/11/16).

On peut en conclure que, pour l'instant, le modèle existant de détermination des hausses de salaires reste à l'œuvre.

### **3. Les négociations de branche dans la chimie**

La branche de la chimie (CCNL Chimie-Pharmacie) regroupe environ 3000 entreprises et 171 000 employés (Planet Labor n°9314, 16/10/15). Ces salariés sont en grande majorité diplômés de l'enseignement supérieur et l'industrie est majoritairement orientée vers l'export (entretien 13). A l'opposé des développements dans la métallurgie, le renouvellement du CCNL a été peu conflictuel.

#### **Des relations peu conflictuelles et un renouvellement négocié à l'avance**

Le secteur de la chimie se caractérise par des relations professionnelles peu conflictuelles : « historiquement de bonnes relations » et des renouvellements de CCNL sans grève depuis au moins deux décennies (entretien 13). Le dialogue est régulier et continu entre organisations syndicales et patronales indépendamment des échéances liées à la fin des conventions collectives. Les organisations syndicales du secteur ont une position unitaire. Leur plateforme commune du 1<sup>er</sup> juillet 2015 appelle à la responsabilité, à la simplification, à l'amplification de la négociation de deuxième niveau (d'entreprise) et à la consolidation du rôle structurant des branches. L'objectif général partagé est d'alléger le CCNL en organisant et en soutenant le développement de la négociation d'entreprise.

De fait, les négociations pour le renouvellement du CCNL chimie-pharmacie ont été exceptionnellement rapides : d'un point de vue formel, elles ont été ouvertes le 14 octobre 2015 et conclues le 15, soit 24h plus tard et deux mois avant la date butoir. En réalité, l'échéance avait été largement anticipée par les parties et préparée dans le cadre du dialogue qu'elles entretiennent. Les signataires comprennent deux organisations d'employeurs (Federchimica et Farindustria) et trois fédérations syndicales (FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL et UILTEC-UIL). Cette situation peu conflictuelle par rapport à la métallurgie s'explique également par le fait que le secteur, exportateur, a été moins gravement touché par la crise, s'en est mieux remis et souffre sans doute moins de la concurrence sur les prix.

L'accord entérine une progression des salaires sur la période 2016-2018 dans la continuité du système classique. Il prévoit une augmentation des minimas de branche de 90 euros en moyenne (contre 123 demandés par les syndicats) distribuée en trois tranches : pour moitié en 2017 et pour moitié en 2018 (le 1<sup>er</sup> janvier et le 1<sup>er</sup> décembre), avec un complément de rémunération en 2016 pour couvrir l'augmentation de l'inflation par rapport au niveau prévu. Il prévoit une innovation : la mise en place d'une réunion annuelle pour corriger les écarts entre l'inflation programmée et l'inflation observée au fil de l'eau sans attendre le renouvellement du CCNL.

### **Le renforcement du dialogue social d'entreprise : moyens et innovation**

L'accord<sup>17</sup> illustre une « décentralisation organisée » (Traxler 1995) par la branche, tout en maintenant l'importance structurelle de celle-ci. Il affirme plusieurs objectifs visant à soutenir et développer la négociation collective au niveau de l'entreprise : (1) « optimiser l'intégration entre les deux niveaux de négociation », (2) faire du CCNL une référence « moderne et flexible » pour inciter à la négociation de deuxième niveau, (3) investir dans la formation des acteurs de l'entreprise pour parvenir à un dialogue social effectif en lien avec la conjoncture économique, la productivité de l'entreprise et à même de soutenir la compétitivité et l'emploi, (4) renforcer et développer la négociation d'entreprise en utilisant toutes les ressources et instruments mis à disposition par la CCNL et la loi, dans le but de construire un système de négociation sectoriel fondée sur la participation, à même d'améliorer la productivité, l'emploi et la protection sociale.

Le modèle de participation visé est celui d'un processus d'information – consultation à l'échelle de l'entreprise, selon des modalités fixées dans l'accord de branche. Pour atteindre ces objectifs, les parties prévoient de relancer et consolider une institution originale, les observatoires paritaires d'entreprise, conçus comme des lieux de dialogue pour confronter analyses et diagnostics sur l'organisation du travail et la stratégie de l'entreprise, mais aussi favoriser et mettre en place les procédures et modalités d'un dialogue social « constructif », effectif et régulier, en relation avec les problématiques de l'entreprise. Dotés d'une fonction d'information et consultation, compétents pour examiner les politiques d'investissement, les projets de développement et les dynamiques salariales, ils sont rendus obligatoires pour les entreprises de plus de 50 salariés et les groupes industriels. Ces observatoires rassemblent les délégués syndicaux des RSU et les représentants de la direction de l'entreprise. Ils n'ont aucune compétence en matière de négociation, mais servent à « partir d'une connaissance partagée comme base pour des relations industrielles efficaces et constructives » selon les termes de l'accord (p.7).

L'accord affirme la place centrale de la formation et de la participation dans un système de relations professionnelles « responsable et innovant » et la continuité de « sa capacité

---

<sup>17</sup> *Accordo di rinnovo CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL, 15/10/16*

promouvoir une culture et une vision stratégique pour réaliser des choix socialement responsables et favorisant le changement » (p.4). Pour appuyer le dialogue social d'entreprise, un effort de formation est prévu en direction à la fois des représentants syndicaux (RSU) et des dirigeants, notamment sur le contenu du nouveau CCNL et les possibilités qu'il offre, l'action étant financé par le fonds de formation. Les observatoires comme les RSU ont vocation à être associés à la définition du plan de formation de l'entreprise. Dans ce climat d'écoute et de satisfaction mutuelle, les syndicats admettent tout de même une défaite sur la formation : le principe visant à accorder à chaque salarié de la branche un droit à la formation à hauteur de 2 jours par an pour une formation approuvée par l'employeur n'a pas été repris dans l'accord final (plateforme syndicale unitaire<sup>18</sup>, p.3 ; entretien 13).

La protection sociale complémentaire est aussi bien développée dans la branche avec deux fonds paritaires relativement anciens (FONCHIM, prévoyance et FASCHIM, pour l'assurance santé depuis 2004). L'adhésion est volontaire mais approcherait les 80% (entretien 13).

Si la récession a eu moins de conséquences sur l'emploi que dans d'autres secteurs, elle a durement touché certaines professions. Ce fut notamment le cas des visiteurs médicaux, dans le secteur pharmaceutique : au point qu'un accord spécifique a organisé leur prise en charge et soutenu leur réorientation professionnelle au moyen d'une formation.<sup>19</sup> Ces accords articulent dispositifs de branche et instruments de politique publique de manière innovante pour permettre aux personnes dont les postes ont été supprimés d'évoluer vers une autre activité et de retrouver un emploi. Ils se réfèrent explicitement à l'idée de « welfare to work » (en anglais dans le texte) et aux politiques de gestion active de l'emploi ; ils représentent une solution additionnelle à laquelle les entreprises peuvent avoir recours sur une base volontaire (le cas échéant en établissant des accords de deuxième niveau). Conçu en 2008 pour une profession spécifique, le projet « WELFARM » a ensuite été étendu en 2012 à l'ensemble des salariés du secteur pharmaceutique.<sup>20</sup>

Par contraste, le renouvellement du *CCNL Gomma Plastica* (caoutchouc et plastique, 8/01/14), sous-secteur de la chimie qui constitue une branche autonome avec une population d'employés en moyenne beaucoup moins qualifiés, s'inscrit dans une perspective plus classique. Les innovations et dispositions concernant la formation et la participation à l'échelle de l'entreprise y sont nettement moins développées : il s'agit d'une convention de branche à la fois plus « basique » et plus « prescriptive » (entretien 13).

---

<sup>18</sup> FILCTEM, FEMCA, UILTEC, *Ipotesi di pitattaforma per il rinnovo del CCNL chimico 2016-2018*, 1/7/15

<sup>19</sup> *Accordo Quadro Nazionale in materia di welfare to work*, 20/11/08, prolongé le 15/10/10

<sup>20</sup> *Accordo WELFARMA*, FARMINDUSTRIA, FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILCEM, 22/5/12

## 4. Les négociations de branche dans la banque

Employant environ 300 000 personnes (ABI 2015), le secteur bancaire constitue un cas à part dans le monde des services car il est fortement structuré par les organisations professionnelles et le dialogue social, intense à la fois au niveau de la branche et dans la quasi-totalité des entreprises. Les organisations syndicales sont nombreuses - elles incluent un syndicat autonome (FABI) indépendant des trois grandes confédérations qui a un poids significatif - mais tendent à adopter des positions unitaires. Le secteur banque/assurance comprend plusieurs branches et donc plusieurs conventions collectives : celle des banques commerciales (la principale par le nombre de salariés couverts), celle des banques coopératives, celle des assurances commerciales, et enfin des mutuelles. Le renouvellement du CCNL en temps de crise s'est révélé inhabituellement conflictuel au cours des années 2013-2015.

Le secteur bancaire italien connaît depuis plusieurs années une grave crise pour des raisons intrinsèques qui se sont ajoutées aux retentissements de la crise globale : une surexposition structurelle à des prêts non solvables sur le plan national<sup>21</sup> qui a conduit à la faillite de quelques banques régionales et plus récemment à une crise d'une des plus grandes banques du pays, Monte Paschi di Siena.<sup>22</sup> Les plans de sauvetage de banques et les suppressions d'emploi se succèdent. Si les premiers sont supportés par l'Etat sur le plan financier, l'impact sur l'emploi a été majoritairement géré par les acteurs sociaux dans le cadre de plans négociés au niveau de l'entreprise, parfois avec le soutien des fonds sectoriels.

### La question salariale en temps de crise

En septembre 2013, en pleine crise bancaire, l'association des banques italiennes (ABI) a dénoncé la convention collective en vigueur depuis janvier 2012 plus d'un an avant son terme, arguant de ne plus pouvoir suivre les augmentations de salaires qui y étaient inscrites. Les employeurs ont proposé de négocier un nouvel accord en espérant obtenir une modération des hausses de salaires mais la dénonciation de l'accord en vigueur et la crise de confiance des salariés dans les directions des banques, accusées d'avoir sinon provoqué, du moins laissé gonfler la crise par leur inaction ont suscité un conflit de grande ampleur, inédit dans cette branche.

Les syndicats ont appelé à la grève à plusieurs reprises, dès octobre 2013. Ils ont mobilisé jusqu'à 90% des employés de banque (selon leurs dires) le 30 janvier 2015. Ils ont essayé d'imposer la négociation de deux accords : le renouvellement ordinaire du CCNL d'une part et de l'autre un accord de transformation du système bancaire visant à l'assainissement des pratiques managériales et commerciales et renvoyant à une question de politique

---

<sup>21</sup> les créances douteuses des banques italiennes représenteraient 20% du PIB du pays (*Le Monde*, « Crise bancaire : l'Italie sera-t-elle la prochaine ? », 20/7/16)

<sup>22</sup> L'alerte a été donnée par le superviseur de la banque au sein de la BCE, qui l'a accusée d'avoir un stock beaucoup trop élevé de créances douteuses dans ses livres (*ibid.*)

économique plus générale.<sup>23</sup> L'ABI n'a pas donné suite sur le second point, considérant qu'il n'y avait pas là matière à négocier avec les organisations syndicales.

L'accord de renouvellement du CCNL a finalement été signé le 31 mars 2015 par ABI et 8 organisations syndicales après un conflit d'un an et demi. Il entérine 85 euros d'augmentation mensuelle en moyenne, dont le versement est réparti en trois tranches sur 2016, 2017 et 2018.

L'accord confirme « la centralité du CCNL » et vise à « valoriser les relations industrielles au niveau de l'entreprise et du groupe : le CCNL a en fait la fonction de garantir la certitude d'un traitement économique et règlementaire commun pour tous les employés du secteur, tout en déclinant les critères et principes sur la base desquels mettre en œuvre la négociation de deuxième niveau, cette dernière représentant le lieu le plus adapté pour mieux répondre à une diversification des réalités individuelles des entreprises en fonction des choix stratégiques et organisationnels » (ABI 2015, 115, traduction de l'auteur). Le périmètre de la convention de branche, les échelons et les classifications sont maintenus à l'identique.

### **Négociations collectives et gestion de la crise**

L'impact de la crise bancaire sur l'emploi a été largement pris en charge par les partenaires sociaux, dans le cadre de concertations au niveau local, avec le soutien des instruments paritaires et de fonds sectoriels. Le CCNL comprend par ailleurs un certain nombre de dispositions visant la sauvegarde de l'emploi : réévaluation de 8% de la rémunération d'insertion professionnelle pour les nouveaux embauchés, élargissement des objectifs du Fonds national pour l'emploi du secteur bancaire (*Fondo per l'occupazione*, FOC). Le FOC, créé par le CCNL de 2012, sera opérationnel jusqu'au terme de la nouvelle convention fin 2018. Il peut désormais être mobilisé non seulement pour la création d'emplois (comme par le passé) mais aussi pour financer des projets de reclassement des travailleurs licenciés pour motif économique, des contrats de solidarité, de requalification professionnelle et faciliter l'entrée des jeunes sur le marché du travail. Ces dispositions destinées à gérer les conséquences sociales de la crise sont complétées par un accord spécifique pour couvrir le chômage des cadres dirigeants (Entretien 7). Enfin, l'accord propose la mise en place d'un organisme paritaire, ENBICREDITO pour soutenir l'appariement entre offre et demande sur le marché du travail sectoriel, ainsi qu'un comité paritaire chargé de réfléchir à une grille de classification plus flexible.

Les syndicats sont porteurs d'une vision prospective pour le secteur ; pour préserver l'emploi bancaire ils veulent développer des moyens de soutenir l'évolution vers les nouveaux métiers de la banque dans le cadre de la transformation digitale (entretiens 6 et 7). Ils ont

---

<sup>23</sup> Sur ce second point, six organisations syndicales ont proposé une plateforme « pour un nouveau modèle de banque au service de l'emploi et du pays » (*Per un modello di banca al servizio dell'occupazione e del Paese*)

continué à revendiquer un accord d'éthique sur les pratiques commerciales de vente des produits financiers (et les rémunérations variables qui y sont liées), ce qu'ils ont obtenu sous la forme d'un code de bonne conduite sur les politiques commerciales et l'organisation du travail signé le 8 février 2017<sup>24</sup> (Planet Labor n°10064, 9/2/17). Les banques s'engagent à respecter la protection de l'épargne grâce à l'information et à la transparence conformément aux normes européennes, ce qui devrait permettre d'éviter les situations rencontrées dans plusieurs établissements où des produits financiers complexes avaient été vendus à des personnes insuffisamment informées des risques, qui ont vu leurs économies disparaître dans la crise. Il est à noter que cet accord couvre certains thèmes qui relèveraient en principe de la négociation de deuxième niveau.

## **5. Les négociations de branche dans les services, la distribution et le commerce**

Le CCNL « Terziario » (tertiaire) couvre environ 1,8 millions de salariés. Composite par nature, le secteur tertiaire est fragmenté en une multitude de sous-secteurs et se caractérise par une syndicalisation faible dans le contexte italien. De manière générale, le niveau de protection offert par la convention collective est également plus faible que dans les branches plus fortement structurées.

### **Une branche peu structurée dévoluant un pouvoir de régulation important aux accords d'entreprise**

La fragmentation du secteur des services se traduit par le fait que les organisations syndicales et patronales de branche sont parties prenantes à plusieurs CCNL. Côté syndical, la FISASCAT-CISL, dont les moyens sont limités - au niveau national l'exécutif comptait 1 secrétaire général et 4 secrétaires nationaux en mars 2016 - couvre ainsi 26 CCNL et suit le développement de près de 15 conventions collectives d'entreprises d'envergure nationale (dont les groupes de grande distribution non adhérents au CCNL). Les sous-secteurs du tourisme, du nettoyage, des employés de maison, par exemple, ont leur convention de branche spécifique.

L'organisation patronale leader en matière de négociation Confcommercio représente principalement les PME des secteurs des services et du commerce et comprend 135 fédérations sectorielles et une centaine d'associations territoriales (entretien 9). Confcommercio est directement partie prenante du CCNL pour la branche tertiaire-commerce et assiste les fédérations des sous-secteurs intervenant dans des branches plus restreintes. Pour le responsable de la négociation collective à Confcommercio, le CCNL continue de jouer son rôle de garantie des conditions de concurrence dans le secteur et

---

<sup>24</sup> *Accordo nazionale su politiche commerciali e organizzazione del lavoro*, ABI, FABI, FIRST-CISL, FISAC-CGIL, SINFUB, IGL Credito, UILCA, UNISIN, 8/2/17

conserve « un rôle fondamental de régulation » en articulant capacité d’agir, agilité et flexibilité (entretien 9).

S’agissant du temps de travail, par exemple, la loi confie à la négociation collective le soin d’établir les règles : le CCNL fixe donc les horaires de travail mais consent des dérogations qui peuvent être significatives. Ce cadre a notamment permis de nombreux accords d’entreprise de réduction temporaire du temps de travail et des salaires pendant les périodes de baisse d’activité. En tant que tel, le CCNL n’intervient pas dans la gestion de la crise économique, mais il autorise des dérogations qui permettent de revenir sur certaines clauses par accord d’entreprise. De fait, c’est donc au niveau de l’entreprise que se négocient les ajustements. Des accords de réduction du temps de travail et des salaires pour sauvegarder l’emploi ont par exemple été adoptés chez Simply Market (groupe Auchan) ou Mediamarket (groupe allemand) au printemps 2015.

### **La désaffiliation des groupes de la grande distribution**

Cependant, l’organisation patronale historique a récemment fait face à un mouvement de désaffiliation avec l’apparition d’une association concurrente. En 2012, un certain nombre de groupes de la grande distribution, dont la plupart des chaînes étrangères ayant des magasins en Italie<sup>25</sup> ont quitté Confcommercio pour s’affranchir du contrat de branche et fonder une autre organisation d’employeurs mieux à même de représenter leurs intérêts. Se positionnant comme représentant de « la grande distribution moderne et organisée » (*Distribuzione moderna e organizzata, DMO*), Federdistribuzione affirme regrouper des enseignes totalisant 48,9% du chiffre d’affaires de la distribution en Italie, dans plus de 15 000 points de vente, employant plus de 225000 salariés.<sup>26</sup>

Federdistribuzione a proposé aux organisations syndicales de négocier un autre CCNL pour ce secteur de la grande distribution nouvellement défini, en mettant en avant le besoin de développer des « instruments de négociation pour la gestion des crises d’entreprises » face à un ralentissement prolongé de la consommation impactant fortement l’activité et avec l’objectif de s’affranchir de certains avantages octroyés de manière automatique aux salariés (comme les congés à l’ancienneté, la compensation du travail le dimanche). Ces négociations n’ont pu aboutir à ce jour. En novembre et décembre 2015, FILCAMS-CGIL et FISASCAT-CISL ont appelé à deux journées de grève pour demander la reprise des négociations et sensibiliser les consommateurs aux conditions de travail dans le secteur.<sup>27</sup>

Les négociations ont été interrompues à nouveau en avril 2016 en raison d’un désaccord entre syndicats et Federdistribuzione, mais la nouvelle fédération maintient sa volonté d’aboutir à un accord de branche distinct du CCNL Tertiaire. De nouvelles grèves unitaires ont eu lieu pour pousser la question salariale et dénoncer le risque de dumping social. Au

---

<sup>25</sup> Au rang desquelles figurent les groupes français Auchan et Carrefour, mais aussi IKEA

<sup>26</sup> [http://www.federdistribuzione.it/chi\\_siamo/universo\\_rappresentato.php](http://www.federdistribuzione.it/chi_siamo/universo_rappresentato.php)

<sup>27</sup> *Planet Labor* n° 9427, 18/12/2015

final, Federdistribuzione a entrepris d'appliquer unilatéralement dans les entreprises affiliées les hausses de salaires qui avaient été proposées à la table de négociation (85 euros/mois sur la période 2016-2018, à commencer par 15 euros/mois en 2016 et 30 euros/mois à partir de juillet 2017), répliquant ainsi l'évolution des salaires dans le CCNL Tertiaire liant les entreprises affiliées à Confcommercio. En revanche, Federdistribuzione a décidé de sortir des organismes paritaires du secteur commerce (*Ente bilaterali territoriale del commercio*) en affirmant sa volonté de créer un nouvel organisme de prévoyance dans le cadre de la nouvelle convention de branche qu'elle espère voir advenir.<sup>28</sup>

Il existe d'autres sous-secteurs qui sont, eux, bien établis. Les coopératives sont couvertes par un CCNL distinct, ce qui reflète dans ce cas une volonté ancienne de tenir compte de leurs particularités en matière de gestion et de participation des salariés : la part fixe et variable du salaire se répartit différemment, la représentation du personnel et les négociations d'entreprises y sont plus développées, les pratiques managériales diffèrent.

### **Le renouvellement du CCNL Terziario, distribuzione e servizi en 2015**

Du côté syndical, le renouvellement du CCNL en 2015 s'est fait dans un climat unitaire contrairement à la période précédente (la FILCAMS-CGIL n'était pas signataire du CCNL de 2011). L'accord définit les possibilités de dérogations par accords d'entreprise notamment sur le temps de travail.

Le CCNL Terziario de 2015 prévoit la possibilité d'ajustements avec des hausses sur certaines périodes et des baisses sur d'autres dans le cadre d'accords d'entreprise et d'une forme d'annualisation du temps de travail (entretien 9). Il limite les conditions d'utilisation des CDD conformément aux les règles de l'UE, tout en prévoyant des exceptions. Il encadre également les contrats d'apprentissage.

L'accord de 2015 introduit en outre un nouveau type de contrat, dit « contrat de soutien à l'emploi » (*contratto di sostegno all'occupazione*) pour des catégories de personnes considérées comme particulièrement vulnérables en terme d'exposition au chômage. Il s'agit d'un contrat d'insertion permettant d'embaucher des personnes peu qualifiées à un niveau de salaire minoré dans un premier temps, avant que leurs conditions d'emploi ne soient ensuite alignées sur celles de catégorie usuelle dans la branche. L'objectif affiché est la lutte contre le chômage et la philosophie sous-jacente rappelle celle du *Jobs Act*, bien que l'idée de ce contrat d'insertion semble avoir été promue principalement par la CGIL (entretien 7). Ce contrat qui s'apparente initialement à un contrat au rabais est destiné à faciliter l'insertion de personnes « désavantagées ». Il s'adresse à celles et ceux qui n'ont pas occupé d'emploi rémunéré depuis au moins 6 mois, ont eu une activité autonome ou « parasubordonnée » avec un revenu annuel inférieur à 7500 euros, ou ont épuisé les possibilités de revenu de remplacement.

---

<sup>28</sup> Federdistribuzione, Communiqué de presse, 16/09/2017

Ce dispositif spécial d'« embauche au rabais » peut surprendre dans le cadre d'un accord collectif. Il est à interpréter au regard d'un contexte de crise économique. Un tract FILCAMS souligne cependant les conditions restrictives d'application : il s'agit d'une expérimentation pour la durée du CCNL, il conviendra d'examiner les conditions d'utilisation de ce contrat à l'occasion du prochain renouvellement et cela ne saurait consister à introduire de manière structurelle un nouveau type de contrat avec ces caractéristiques dans le secteur (*Contratto Terziario, Distribuzione e Servizi. Sintesi dell'ipotesi di accordo*). Du point de vue du représentant de Confcommercio, cela répond tant à une volonté d'aider les personnes en difficulté qu'à une demande des entreprises de pouvoir employer des personnes de plus de 50 ans. C'est la FILCAMS-CGIL qui aurait lancé l'idée de ce dispositif (entretien 5)

Enfin, le CCNL prévoit le développement du paritarisme dans le domaine de la formation et de la protection sociale complémentaire, donnant un essor à de nouvelles fonctions de la branche. Récent dans le secteur des services et de la distribution, le paritarisme a été institutionnalisé par le CCNL comme moyen de fournir un complément de « welfare » aux salariés. L'accord de renouvellement du CCNL de 2015 contribue à organiser plus en détail la gouvernance des organismes paritaires de prévoyance et de formation professionnelle compétents au niveau national et territorial. Le fonctionnement de ces entités avait déjà été revu et redéfini par l'accord interconfédéral sur la gouvernance du paritarisme du 20 février 2014 signé entre Confcommercio d'une part et CGIL, CISL et UIL de l'autre<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> *Accordo interconfederale sulla governance della bilateralità, 20/02/14*

## Chapitre 3

### L'évolution du rôle des négociations de branche en Allemagne

Le système de relations professionnelles allemand repose sur deux piliers et un système dual de représentation des salariés : des négociations dites centralisées entre organisations syndicales et patronales au niveau des branches et des négociations au niveau de l'entreprise complétées par une cogestion (*Mitbestimmung*) qui s'opère dans le cadre des comités d'entreprise (*Betriebsrat*, littéralement « conseils ») où siègent des représentants du personnel élus indépendants des syndicats. Les négociations sur les salaires de base se font au niveau des branches selon une périodicité variable.<sup>30</sup>

En vertu de l'autonomie des acteurs, historiquement, les négociations collectives ont toujours primé sur la loi. En pratique, les conventions de branche sont des « traités tarifaires » (*Tarifvertrag*) adoptés en autonomie par des acteurs sociaux légitimes et souverains en matière de négociation (syndicats et patronat) ; ces conventions représentant le « juste compromis » sur le marché du travail (Reynaud 2007). Les années récentes ont cependant vu ces principes d'organisation et de répartition des compétences remis en question dans certaines situations.

Contrairement à la situation en Italie, en Allemagne, les accords de branche font l'objet d'un suivi global par plusieurs institutions de recherche plus ou moins liées aux syndicats, notamment le WSI. Une vaste documentation, nourrie de données qualitatives et quantitatives est donc disponible pour suivre et observer les développements de la négociation collective, en rendre compte et l'analyser.

#### 1. Les fondements du modèle de relations professionnelles allemand remis en question

Le récent rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi résume bien l'architecture du système de régulation de l'emploi et du travail en Allemagne et le rôle central de la négociation collective (COE 2015, 25-26). Des règles constitutionnelles et la loi sur les

---

<sup>30</sup> Pour un cadre général sur le système de relations professionnelles allemand, voir Bosch (2002), Bispinck et Dribbusch (2011), Dufour et Hege (2010, 2-56), monographie sur l'Allemagne dans COE (2015).

accords collectifs de 1949 (*Tarifvertragsgesetz*) posent des principes pour délimiter ce qui relève de la loi et de la politique publique et ce qui relève de la négociation collective en vertu de l'autonomie des acteurs (*Tarifautonomie*). En principe, le législateur n'intervient pas dans les relations de travail régulées par la négociation entre les acteurs. En pratique, il doit justifier toute intervention et l'atteinte à l'autonomie des acteurs doit être proportionnée. Les conventions collectives d'entreprise n'existent en principe que dans les entreprises non affiliées à une organisation de branche.

Seuls les syndicats et les employeurs ou les associations d'employeurs peuvent conclure des accords collectifs. De même, le droit de grève est une prérogative exclusive des organisations syndicales de branche. Les comités d'entreprise (*Betriebsrat*) ne peuvent a priori conclure des accords d'entreprise (*Betriebsvereinbarung*) que dans les domaines relevant de la co-gestion (*Mitbestimmung*), comme par exemple les conditions et le temps de travail ou les thèmes non abordés par les conventions de branche, mais pas les salaires et les conditions d'emploi fixées dans les accords de branche. A l'origine, les accords d'entreprise ne pouvaient dévier des accords de branche que dans un sens plus favorable aux salariés concernés (*Günstigkeitsprinzip*).

Il y a une coordination de fait entre les branches, informelle mais faisant autorité, qui place IG Metall en position de leader. Deux facteurs majeurs ont contribué à l'érosion du rôle structurant des branches au cours des dernières décennies : la multiplication des accords d'entreprise dérogatoires et l'expansion de formes de travail « non standard » non encadrées par les accords de branche. L'essor de l'emploi « non standard » s'est fait à la faveur des réformes des politiques de l'emploi (notamment la loi Harz IV qui a créé les « minijobs » avec des conditions salariales au rabais) et la conjoncture post-crise de 2008 où la reprise économique s'est surtout traduit par une expansion considérable des CDDs, de l'intérim, des emplois à temps incomplet avec un cadre de régulation devenu plus permissif. En 2012, les salariés en emploi « standard » ne représentaient plus que 66% de la population active (cité par Giraud 2015, voir aussi Hassel 2014).

### **Une forte érosion de la couverture des salariés par la négociation collective**

Suivant une baisse régulière depuis les années 1990, le taux de couverture global des salariés par les négociations collectives est descendu à 57% en 2015 selon les chiffres de l'IAB établis sur un panel d'entreprises, qui constituent la référence de l'institut WSI lié au syndicat DGB. Le graphique 3.1 met en évidence ce déclin.

En 2014, 60% des salariés et 33% des entreprises allemandes se voyaient appliquer une convention collective (respectivement 53% et 31% étant couverts par une convention collective de branche, la différence – soit un pourcentage mineur par une convention d'entreprise) (WSI 2016, voir aussi graphique 3.1). La statistique publique livre un chiffre encore plus bas, de 45%, à partir des données sur les revenus (enquête Destatis sur les revenus 2014, citée par Bispinck 2016).

La couverture par la négociation collective est d'autant plus en déclin si l'on considère le noyau dur du modèle allemand de relations professionnelles combinant négociation de branche et d'entreprise : seuls 28% des salariés du secteur privé à l'Ouest (contre 31% en 2010 et 37% en 2000) et 15% à l'Est (contre 18% en 2010 et 25% en 2000) sont aujourd'hui couverts à la fois par un accord de branche et un comité d'entreprise (Bispinck 2016).

Si le déclin concerne toutes les branches, il y a des disparités sectorielles importantes (tableau 3.1) : dans le secteur des transports et celui de l'information/communication, les conventions de branche ne couvrent qu'une minorité d'employés, sans que cela ne soit compensé par des conventions collectives d'entreprise.

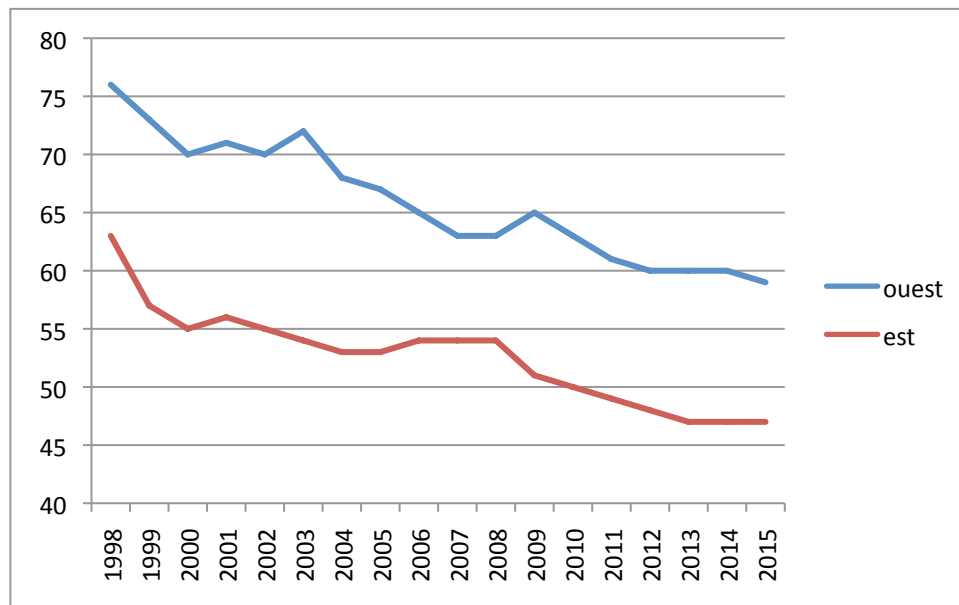
**Tableau 3.1- Couverture des salariés par la négociation collective (%): situation par secteurs**

|                                  | CC branche |     | CC entreprise |     | sans CC |     |
|----------------------------------|------------|-----|---------------|-----|---------|-----|
|                                  | ouest      | est | ouest         | est | ouest   | est |
| Energie/eau/ordures              | 70         | 38  | 20            | 25  | 11      | 37  |
| Manufacturier                    | 56         | 23  | 10            | 13  | 34      | 64  |
| Construction                     | 67         | 50  | 3             | 6   | 44      | 33  |
| Transport                        | 38         | 19  | 3             | 4   | 59      | 76  |
| Information/communication        | 19         | 6   | 4             | 15  | 77      | 79  |
| Services financiers et assurance | 73         | 58  | 8             | 9   | 19      | 33  |
| Santé, éducation                 | 56         | 32  | 9             | 16  | 35      | 51  |
| Administration, sécurité sociale | 91         | 88  | 8             | 10  | 1       | 2   |

Source: WSI, année 2014. CC: convention collective

Pour apporter une note d'optimisme, il faut souligner qu'une part non négligeable des entreprises non couvertes par une convention collective de branche ou d'entreprise prennent toutefois la convention de branche comme référence. Cette proportion va de 29% des entreprises du secteur information/communication n'ayant pas de convention collective en Allemagne de l'ouest à 60% pour l'industrie manufacturière ou la distribution et jusqu'à 70% dans le secteur énergétique, eau, déchets et mines (WSI 2016).

**Graphique 3.1 – Le déclin de la couverture des salariés par la négociation collective (% d'employés couverts, source WSI)**



### **Le déclin des négociations de branche face aux accords d'entreprise dérogatoires**

Depuis le début des années 1990, on observe un essor marqué des accords d'entreprise : le nombre d'entreprises pourvues d'un accord local a cru de manière significative, en Allemagne de l'ouest plus qu'à l'est, en particulier entre 1998 et 2000 et entre 2004 et 2005. Au niveau national ce nombre a doublé entre 1998 et 2015 ; à l'ouest il a quasiment triplé entre 1995 et 2015 (WSI, 2016). Cette expansion des accords d'entreprise est pour partie attribuable aux clauses leur permettant de dévier de l'accord de branche.

Les clauses d'ouverture dans les conventions collectives de branches ont leur origine dans la récession qui a suivi la réunification allemande : elles concernaient les industries est-allemandes dès 1993, et se sont ensuite étendues à l'ouest. Bien qu'elles aient initialement suscité l'hostilité des syndicats, ceux-ci y voient aujourd'hui une manière de limiter la décentralisation de la négociation collective vers le niveau de l'entreprise en l'encadrant, et donc de la contrôler et l'organiser. Cette « décentralisation contrôlée » a rapidement gagné du terrain : les clauses d'ouvertures concernait 22% des établissements appliquant une convention de branche en 1999/2000 et 75% en 2004/2005 (Streeck 2009, 41).

En 2004, l'accord de Pforzheim conclu par l'IG Metall du Bade-Wurtemberg a étendu la possibilité ouverte aux entreprises de signer des accords dérogatoires aux conventions de branche pour consolider leur compétitivité (Dufour et Hege, 2010, 41-45). Il autorise la signature d'accords dérogatoire indépendamment d'un contexte économique défavorable dans le but de renforcer la compétitivité, l'innovation et les conditions d'investissement. Les

dérogations peuvent porter sur tout aspect de la convention ; elles fournissent un nouveau cadre de négociation de l'échange sécurité d'emploi contre flexibilité.

Depuis les années 2000, la plupart des conventions de branche prévoient des clauses dérogatoires ou des clauses de force majeure, mais elles diffèrent fortement d'une branche à l'autre en matière de contenu et procédure (Bosch 2002, 26).

Dans la métallurgie aujourd'hui, 49% des entreprises couvertes par une convention de branche y dérogent ou ont des régulations supplémentaires et 60% des salariés couverts par une convention de branche seraient concernés (Bispinck 2016). La plupart des clauses dérogatoires concernent le temps de travail et les salaires. Les contre-concessions concernent une protection contre les licenciements et plus rarement le maintien des sites ou un investissement. Dans la branche de la chimie, depuis leur apparition dans les années 1990, les dérogations concernent le temps de travail (de 35h à 40h hebdomadaires), les primes annuelles (pouvant être réduite ou retardées), ou encore les salaires (jusqu'à 10% de réduction). Les trois types de dérogations ont connu un pic en 2009 et dans une moindre mesure en 2011 (ibid.). Les raisons peuvent aussi être indépendantes de la conjoncture : les négociations de 2012 ont ainsi autorisé des dérogations par accords d'entreprise sur un « corridor démographique » permettant d'adapter la durée du travail hebdomadaire à une main d'œuvre vieillissante dans une fourchette allant de 35h à 40h, ce qui revient à dévier du standard sectoriel fixé à 37,5h (Planet Labor n°120341, 25/5/12). Enfin, dans les services, le syndicat Verdi opère un contrôle des accords dérogatoires qui doivent être validés par une instance syndicale. Les accords dérogatoires dans les services concernent en grande majorité une clause de force majeure. Depuis 2012 on note également une montée des accords de dérogation aux salaires minimaux (Bispinck 2016).

Le WSI estime qu'un établissement sur 5 a aujourd'hui une convention collective dérogeant à la convention de branche (Bispinck 2016). Le développement des accords d'entreprises dérogatoires marque un déclin des accords sectoriels au profit de solutions négociées au plus près des enjeux de l'entreprise. La décentralisation croissante de la négociation collective remet en cause le rôle structurant des accords de branches, avec trois conséquences importantes : l'apparition de conditions de travail diversifiées dans un secteur donné, qui modifie les conditions de concurrence entre les entreprises d'un même secteur, un pouvoir de négociation accru de l'employeur et un affaiblissement de l'influence des comités d'entreprise.

### **La désaffiliation patronale**

Autre facteur d'affaiblissement des branches, l'adhésion aux organisations patronales est en recul, au point que la plupart ont institué un statut d'adhérent permettant un opt-out de la convention collective pour contrer la désaffiliation des employeurs.

A titre d'exemple, l'organisation patronale de la métallurgie, *Gesamtmittel*, couvre aujourd'hui 50% des employeurs du secteur, 20% ayant un statut d'opt-out de la convention

collective (Schulten 2016). Rien qu'en Allemagne de l'ouest, *Gesammetall* et la convention collective de la métallurgie regroupaient plus de 8000 entreprises et près de 3 millions d'employés en 1991, mais seulement près de 3500 entreprises et 1,6 millions de salariés adhérents à la fois à l'organisation et à la convention de branche en 2010, soit moins de la moitié (Bispinck et Dribbusch 2011, 19-20). Ce déclin n'est attribuable que pour une petite part au déclin de l'industrie : il s'agit pour l'essentiel d'employeurs se désaffiliant de l'organisation patronale et/ou se désengageant de la négociation collective.

Pour enrayer la perte de leurs membres, certaines associations d'employeurs ont en effet introduit dans les années 1990 un statut d'adhérent « sans convention collective », non lié par les accord de branches. *Gesammetall* a offert cette possibilité de dissocier affiliation à l'organisation patronale et application de la convention collective à partir de 2005. En 2010, en Allemagne de l'ouest, elle comptait également 2639 entreprises adhérentes (représentant plus de 364 600 salariés) ayant le statut « non lié par la convention collective (ibid.) ». Ces entreprises représentent deux cas de figures : soit la négociation collective entre patronat et syndicats se fait dans le cadre d'une convention d'entreprise, ce qui contribue à l'augmentation du nombre d'accords d'entreprise observée sur la même période, soit elle n'existe simplement plus.

En conséquence, une proportion importante d'entreprise n'a pas de convention collective (ni de branche, ni d'entreprise): 66% en Allemagne de l'ouest et 80% à l'est tous secteurs confondus en 2014 selon le WSI (données IAB). Seules 31% des entreprises ouest-allemandes et 17% des entreprises est-allemandes sont liées par une convention de branche. Cette désaffiliation est moindre dans des secteurs comme la construction, l'énergie, l'eau et la gestion des déchets mais à l'inverse, particulièrement prégnante dans les services, jusqu'à 92% dans le secteur information – communication.

## **2. Négociations de branche et d'entreprise en temps de crise**

Deux types de développements permettent d'observer de près la reconfiguration de l'articulation entre négociation de branche et accords d'entreprise : la crise de 2008 et l'évolution des salaires.

### **La gestion concertée de la crise de 2008 : des compromis flexibilité-sécurité négociés à l'échelle de l'entreprise avec le soutien des branches**

Un bref retour sur les années 1990 permet de comprendre l'origine des compromis plus récents autour de la défense de l'emploi. Si le tout début des années 1990 était une période de croissance favorable à la négociation de hausses de salaires et de pouvoir d'achat, les syndicats (ouest-) allemands ont été confrontés à une première récession marquée après la réunification qui a donné lieu à un gel des salaires et des clauses de dérogation aux accords de branche limitées dans le temps. En 1994, un certain nombre d'accords sectoriels fixaient

des réductions de temps de travail accompagnées de réductions de salaires en échange du maintien de l'emploi tandis que dans les entreprises est-allemandes c'est une convergence graduelle qui se négociait, grâce à des clauses d'ouverture.

Outre les accords dérogatoires, deux instruments ont joué un rôle de premier plan dans la sauvegarde de l'emploi : le travail à horaire réduits (*kurzarbeit*) et les compte épargne-temps. Au niveau des centrales confédérales, les organisations syndicales et patronales ont fait du lobbying auprès du gouvernement pour obtenir une extension des possibilités de *kurzarbeit* (extension à 18 mois puis en mai 2009 à 24 mois). A l'été 2009, les horaires réduits pour cause économique concernaient près d'un salarié sur quatre dans l'industrie. 912 000 salariés des secteurs métallurgie et ingénierie électrique en bénéficiaient à cette date, soit près d'un quart de la main d'œuvre employée dans ce secteur (Bispinck et Dribbusch 2011, 49-50).

Les modalités de gestion du temps de travail au sein de l'entreprise en Allemagne offrent elles-mêmes des possibilités de modulation significatives et sophistiquées. Entre l'été 2008 et l'automne 2009 en particulier, les comptes épargne temps ont ainsi été une importante source de flexibilité présentant l'avantage d'être à la fois immédiatement disponible et peu coûteuse pour l'entreprise comme pour le salarié dont le salaire est maintenu. Les entreprises qui y ont eu recours ont soit entrepris de réduire les heures accumulées sur les comptes épargne temps pour alléger le temps de travail de leurs employés, soit mis en place des crédits d'heures travaillées à solder lors d'une reprise future, garantissant ainsi le salaire malgré la baisse d'activité. D'après une étude conduite auprès de 2314 entreprises par l'institut IAB, 45% d'entre elles auraient ainsi pu ajuster le temps de travail de leurs employés à la baisse d'activité au cours de cette période (Zapf et Brehmer 2010).

A la suite des accords de Pforzheim de 2004, les accords d'entreprise dérogatoires n'ont cessé de se multiplier : ils concernent 10% des entreprises et 50% des salariés de la métallurgie sur la période 2004 et 2007 d'après les données collectées pour le compte du syndicat IG Metall (cité par Bispinck et Dribbusch 2011, 40). Dès avant la crise, la très grande majorité des contreparties octroyées par les employeurs concernaient déjà la protection de l'emploi (62% en 2004, 80% en 2006 cité *ibid.*, 42). En mars 2010, IG Metall dénombrait un peu plus d'un millier d'accords dérogatoires en vigueur dans les secteurs métallurgie et ingénierie électrique, soit fondés sur l'accord Pforzheim, soit fondés sur des clauses d'ouverture.

Les syndicats ont fermement soutenu ces stratégies de préservation de l'emploi. L'action concertée des organisations patronales et syndicales a pris la forme d'une alliance de crise : elles ont plaidé ensemble pour un plan de relance auprès du gouvernement fédéral, demandent un soutien au secteur automobile ou l'assouplissement des conditions d'utilisation du chômage partiel (Hege, 2009, 68, voir aussi l'extrait dans l'encadré 3.1).

### **Encadré 3.1 : IG Metall et la gestion concertée de la crise de 2008**

« Dans des termes presque identiques, IG Metall, IG BCE (syndicat de la chimie), Gesamtmetall (patronat de la métallurgie) exhortent les entreprises à utiliser tous les instruments de flexibilité légaux et conventionnels afin de prévenir les licenciements économiques (...)

Dans l'analyse d'IG Metall, la plupart des entreprises de la branche sont en mesure de maintenir leurs effectifs pendant deux ans au moins, en utilisant notamment le Kurzarbeit et en réduisant le temps de travail. Le syndicat de la métallurgie fait appel à l'Etat pour soutenir les grandes entreprises stratégiques (Opel, Schaeffler), éventuellement par le biais d'une participation publique limitée dans le temps. Le sauvetage des noyaux industriels, au coeur de la création de la valeur, est tout aussi urgent que celui des banques, martèle Berthold Huber, président d'IG Metall qui n'écarte pas l'hypothèse de l'entrée des salariés dans le capital d'entreprises en difficultés, comme c'est d'ores et déjà envisagé dans le cas d'Opel. Des mobilisations (grèves d'avertissement, assemblées du personnel prolongées) ont lieu dans les entreprises qui programment des licenciements alors même qu'elles seraient en mesure de garder leurs salariés selon l'avis des syndicats qui se vantent d'avoir sauvé de la sorte des centaines d'emplois.

IG Metall s'implique fortement dans le soutien de ses Betriebsräte [comités d'entreprise] dans les établissements en crise. Des plans sur mesure sont élaborés pour traverser les périodes critiques sans trop d'encombres. Un réseau de « gestionnaires de crise » est mis en place, composé de consultants externes et d'experts du syndicat. Il bénéficie de subventions du ministère du Travail qui étendent pour les élus les possibilités d'accès à l'expertise. » (Hege, 2009, 68)

### **Négociations salariales de branche et salaires réels**

L'évolution des salaires en Allemagne est impulsée par des négociations autonomes entre organisations patronales et syndicales au niveau des branches, qui concentrent le pouvoir normatif. Les accords tarifaires font l'objet de négociations périodiques régulières, tout comme en Italie. Ils ont une durée moyenne de l'ordre de 22 mois (WSI 2015). Les revendications syndicales comme les accords obtenus ont été orientés vers la modération salariale pendant une décennie. On peut avancer deux raisons à cela : la prééminence de l'objectif de préservation de l'emploi et la priorité donnée à la défense du système des conventions collectives face au risque de désaffection des employeurs (Hege 2012).

Depuis le début des années 2000, les salaires bruts réels ont décroché par rapport aux salaires conventionnels : les augmentations des salaires réels ne répercutent pas l'intégrité de la progression des salaires négociés au niveau des branches, déjà restées modérées durant la décennie. La récession de 2008-2009 a vu s'accroître encore l'écart entre salaires

réels et conventionnels (Hege 2012, 209). La hausse des salaires conventionnels de 2,2% en 2009 après 5 ans de stagnation n'a conduit qu'à une hausse modérée des salaires réels entre 2009 et 2010. Ces évolutions s'expliquent par l'ampleur des accords d'entreprise dérogatoires et les autres mesures permettant de s'affranchir des salaires fixés par les branches. Les chercheurs du WSI ont établi que les salaires réels ont diminué annuellement à sept reprises sur la décennie 2000-2010 (Bispinck, WSI-Tarifarchiv, cité par Hege 2012).

Les années suivantes ont été marquées par une reprise des revendications salariales et des accords à la hausse. Depuis 2012, les revendications salariales (les propositions des syndicats à la table de négociation) atteignent fréquemment 5% sur 2 ans, voire les dépassent. Les négociations des trois derniers rounds se sont conclues avec des hausses parfois significatives : les salaires conventionnels ont augmenté en moyenne de 2,7% en 2013, 3,1% en 2014 et 2,5 % en 2015, est et ouest confondus (WSI 2015).

En 2012, le syndicat de la métallurgie a obtenu une augmentation de 4,3% (Planet Labor n°6644, 20/5/12). La même année, dans la chimie, les négociations de branche entre la fédération des employeurs de la chimie (BVAC) et le syndicat de salariés de la chimie (IG BCE) ont conduit à une hausse des salaires de 4,5%, excédant le rythme de l'inflation (Planet Labor n°120341, 25/5/12). La tendance s'est poursuivie lors de la négociation suivante, en 2014, avec une hausse de 3,7%, le patronat saluant la flexibilité des termes de l'accord qui ont permis d'arriver à ce compromis tout en maintenant la compétitivité (Planet Labor n°8157, 6/2/14). En 2014, outre la chimie, plusieurs branches ont validé des augmentations de 3% ou plus : la confection (3%), la brasserie (3%), l'imprimerie (3%), le secteur public (3%), l'hôtellerie-restauration (3%), l'industrie du bois (3%), le caoutchouc (3,3%), la construction (où une différenciation est/ouest subsiste : 3,1% à l'ouest, 3,8 à l'est) (WSI 2015).

Certains accords prévoient des limites d'application des hausses de salaires. Dans un climat très favorable de croissance retrouvée et d'inflation nulle, un accord entérinant 4,8% d'augmentation sur 21 mois a été signé dans la métallurgie en nord Westphalie en mai 2016. S'il offre une progression importante en terme de salaire réel, il comporte aussi une clause de « différenciation » innovante permettant aux entreprises de limiter les augmentations salariales. Cette clause ne peut être activée qu'avec l'accord des partenaires sociaux au niveau régional, IG Metall et Gesamtmetall (Planet Labor n° 9658 du 13/05/16).

Ces développements témoignent d'une volonté de rattrapage salarial après la modération de la décennie précédente. Il faut cependant rappeler que la couverture conventionnelle en déclin et les multiples formes de dérogations limitent l'impact des hausses de salaires négociées sur les salaires réellement perçus.

## **Négociations de branche et régulation de l'intérim**

La crise de 2008 et la reprise qui a suivi, relativement rapide en Allemagne par rapport à d'autres pays, ont conduit à une montée en puissance du salariat atypique, notamment une augmentation de la proportion de salariés en intérim (Hassel 2014). Cette évolution a accentué la baisse de la couverture conventionnelle, ces salariés atypiques n'étant pas couverts par la négociation collective. Cela a conduit les organisations syndicales à se préoccuper davantage de la régulation et de l'encadrement du travail intérimaire alors qu'auparavant, ce point relevait uniquement de la compétence des comités d'entreprise (Benassi et Dorigatti 2015).

En 2012, IG Metall a négocié un accord avec les deux principales fédérations d'employeurs de l'intérim pour réduire l'écart salarial entre intérimaires et salariés permanents. L'accord prévoit une prime de branche, calculée sur la base des salaires conventionnels, qui vient s'ajouter au salaires des intérimaires en fonction de leur durée de présence dans l'entreprise : de 15% après six semaines à 50% après neuf mois (Planet Labor n°6649, 22/5/12). Des accords similaires sur des primes branches ont été conclu par les syndicats sectoriels pour les intérimaires dans la branche chimie, le transport ferroviaire et l'industrie du papier, du carton et des matières plastiques en 2012 (Planet Labor n°7104, 20/12/12).

On observe ainsi une forme de « recentralisation » de la négociation collective sur cette question : le rôle régulateur des branches s'amplifie par rapport à celui des comités d'entreprise. Cette tendance est à l'inverse de la décentralisation opérée par les clauses d'ouverture et les possibilités dérogations.

### **3. L'intervention de la loi pour sauvegarder le champ de la négociation de branche**

Au cours des dernières années, on observe face à ce déclin relatif des branches une recrudescence d'activité législative dans le champ des relations professionnelles alors qu'elle est plutôt inhabituelle en Allemagne en vertu du principe d'autonomie des acteurs sociaux.

#### **Le recours à la loi pour redresser le taux de couverture : la procédure d'extension**

Face à l'érosion du taux de couverture de la négociation collective de branche (*Tarifvertrag*), les syndicats allemands ont vu dans l'introduction des procédures d'extension un remède pour contrecarrer ce déclin.

Les critères d'extension sont définis de manière étroite. Le mécanisme diffère de celui qui conduit à étendre les conventions collectives en France où le fait qu'elles soient signées par des organisations représentatives suffit à ce qu'elles s'appliquent *erga omnes*. Dans la procédure allemande, les accords ne peuvent, au départ, être étendus que s'ils atteignent un quorum de 50% de couverture (ils sont signés par des organisations représentant 50% des

salariés et des employeurs), s'ils sont « d'intérêt public », et sur demande conjointe des deux parties. En 2014, les critères ont été assouplis : le seuil de 50% a été supprimé et la condition d'intérêt public a été redéfinie dans un sens moins restrictif (« un impact prédominant », formule tout aussi vague... en pratique souvent interprétée comme un seuil de 50%), sans que cela ne change le cours des choses.

Le bilan est cependant très mitigé : de fait, les extensions restent exceptionnelles. Peu d'accords ont été effectivement étendus : 1,5% en 2015 (après l'assouplissement des conditions en 2014). Trois secteurs représentent à eux seuls plus de 50% des extensions : la construction, le textile et la coiffure. Les « nouveaux secteurs » d'activité tels les NTIC, l'e-commerce dans lesquels la syndicalisation et l'adhésion aux associations patronales sont faibles restent peu concernés. L'impact est jugé insignifiant : la possibilité d'extension n'a pas véritablement conduit à renforcer les négociations de branche et à redresser le taux de couverture de manière significative (Schulten 2016a). Les organisations patronales s'opposent parfois aux extensions d'accords sectoriels en mettant leur veto lors de l'examen par le comité de la négociation collective.

### **Le salaire minimum pour réguler les salaires non couverts par les branches : lutte contre le dumping social et l'emploi à bas salaire**

Le débat sur le salaire minimum légal a été relancé en Allemagne par deux types d'évolutions : d'une part, la fin de l'ère de modération salariale et une vague d'accords sur des hausses de salaires parfois significatives dans certaines branches ou établissements, et surtout, une expansion importante de l'emploi à bas salaire, à la fois dans des secteurs employant de la main d'œuvre peu qualifiée, dans des secteurs peu organisés peu couverts par la négociation collective et dans les « minijobs » subventionnés au titre des politiques d'activation des demandeurs d'emploi.

Des salaires minimaux existent dans certaines branches depuis 1996, d'autres branches en avaient adopté au cours des années 2000. En particulier, des branches à main d'œuvre peu qualifiée qui en étaient dépourvues avait entrepris de signer des accords en introduisant (par exemple l'industrie de la viande). Au total, 18 branches avaient établi un salaire minimum sectoriel par voie d'accord au moment où le salaire minimum légal a été adopté (Bispinck 2016).

La loi « sur le renforcement de l'autonomie des partenaires sociaux dans la négociation collective » (*Tarifautonomiestärkungsgesetz*) du 3/7/14 qui assouplit les conditions d'extension des conventions de branche introduit un salaire minimum légal de 8,50 euros de l'heure à partir de janvier 2015.

L'objectif est de lutter contre le dumping social : les salariés concernés sont à la fois ceux qui travaillent dans des branches non pourvues d'un salaire minimum conventionnel (typiquement les branches employant surtout des personnes peu qualifiées), et les bénéficiaires de « minijobs » dans le cadre des dispositifs publics de politique de l'emploi,

dont le salaire est plafonné à 450 euros. Il est difficile de mesurer le nombre de personnes concernées : entre 4 et 5,4 M de personnes suivant les estimations de l'Etat et du WSI (Chagny et le Bayon 2016, 141)

Le salaire minimum a été conçu pour ne pas faire concurrence aux minimas des branches. Une commission paritaire composée de trois représentants des employeurs, de trois représentants des syndicats, de deux experts (sans droit de vote) et d'un président « neutre », a pour mandat de proposer tous les deux ans « une réévaluation du salaire minimum sur la base de l'augmentation moyenne des salaires horaires négociés par les partenaires sociaux dans les accords collectifs » (« Tarifindex »). La question se pose pour la première fois à l'été 2016. Une hausse légèrement supérieure à l'augmentation moyenne des salaires négociés par les branches est adoptée, et prend effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Le syndicat des services, Verdi défendait une augmentation supérieure alors que IG Metall et IG BCE (Chimie) souhaitaient une hausse n'allant pas au-delà de celle des salaires conventionnels. La crainte des syndicats opérant dans des branches fortement organisées comme celles-ci est que les décisions de la Commission sur le salaire minimum finissent par influencer les négociations collectives en réduisant leur marge de manœuvre.

### **La loi contre les revendications catégorielles**

A partir des années 2000, la montée des revendications catégorielles s'amplifie. Elle se fonde sur les conditions particulières d'exercice de certains métiers mais porte surtout des revendications de différenciation salariale (contrôleurs aériens en 2011, médecins en 2012 et surtout conducteurs de train). Cela occasionne des conflits et des grèves médiatisées, l'enjeu étant de redéfinir le périmètre des conventions collectives (Giraud et Lallement 2014, 71-73). Un conflit de près de dix ans oppose ainsi le GDL, syndicat (ancien) des conducteurs de trains à la Deutsche Bahn et aux deux autres organisations représentant les salariés du secteur, DGBA (proche du DGB) et Transnet (d'orientation conservatrice). Une brèche dans le système de négociation collective est ouverte par la Cour Constitutionnelle en 2010. Après plusieurs grèves retentissantes, la corporation des conducteurs de trains est reconnue par une convention collective séparée en 2011.

Cependant, au final, face à ces mouvements centripètes, c'est le législateur qui vient défendre le territoire des conventions de branche existantes en réaffirmant l'unicité de la convention collective pour une entreprise, contrant les velléités de certaines professions de négocier des conventions particulières (Loi d'unicité conventionnelle, *Tarifseinheitgesetz*, 22/5/15).

## Conclusion

Les terrains d'étude qui ont fait l'objet d'une analyse approfondie, en Italie et en Allemagne, ont été choisis pour le rôle prééminent des branches qu'ils illustrent, dans deux systèmes de relations professionnelles reposant sur le volontarisme et l'autonomie des acteurs syndicaux et patronaux par rapport à l'Etat. Ce sont aussi des pays, et en majorité, des secteurs, où le taux de syndicalisation reste plus élevé que la moyenne de l'UE (mais nettement moins élevé que dans les pays nordiques ou la Belgique).

L'analyse des développements en Italie et en Allemagne montre que les dynamiques de négociations de branche sont ancrées dans leur pouvoir normatif et leur capacité de régulation des salaires, ainsi que le pouvoir de négociation des organisations syndicales sur la question salariale. C'est à partir de la négociation sur l'évolution des salaires que d'autres sujets sont abordés. En Italie, la protection sociale complémentaire tend à être vue comme un élément de rémunération complémentaire. C'est aussi à partir de la question salariale que la gouvernance de l'emploi atypique a été abordée par les branches en Allemagne.

L'étude confirme la tendance de fond à la décentralisation croissante des négociations collectives vers le niveau de l'entreprise, illustrée dans plusieurs pays européens. La pression à la décentralisation est portée par une partie du patronat en Allemagne comme en Italie : on observe un mouvement de retrait des conventions de branche dans les deux pays. La décentralisation des négociations collectives menace la prééminence de la régulation par les branches lorsqu'elle conduit au développement d'accords qui remettent en question les conventions de branche par le jeu des clauses d'ouverture et des dérogations ou lorsqu'elle s'accompagne d'une abrogation des mécanismes centralisés de négociation des salaires. Les accords dérogatoires se sont nettement multipliés en Allemagne, y compris dans les secteurs les plus structurés par la branche (métallurgie, chimie) tandis que les possibilités de dérogations deviennent plus nombreuses en Italie, de même que les accords d'entreprise.

Mais cette tendance à la décentralisation, lorsqu'elle ne se fait pas de manière abrupte par rejet des conventions de branche, se traduit aussi, dans ces secteurs, par une évolution de l'articulation entre la régulation de branche et la négociation d'entreprise. Si la première laisse plus de place à la seconde, les négociations de branche définissent aussi, parfois de plus en plus précisément, les règles et le cadre de la négociation d'entreprise dans une forme de « décentralisation organisée » (Traxler 1995). En Italie, la politique gouvernementale et une partie du monde syndical (notamment la CISL) se sont donné pour objectif de développer le dialogue social d'entreprise. La fédération CISL de la chimie, tout en restant attachée au pouvoir structurant de la branche, mène ainsi une politique de

formation et d'implication des acteurs syndicaux de l'entreprise avec des instances ad-hoc mises en place par la convention de branche pour aller dans cette direction.

D'un point de vue formel, dans les systèmes de relations professionnelles où elles ont une assise historique et institutionnelle importante, comme en Allemagne et en Italie particulier, les branches constituent toujours l'arène principale de négociation de l'évolution des salaires. Cependant, il faut s'interroger sur l'effectivité de ce rôle : dans quelle mesure les salaires réels suivent-ils l'évolution des salaires fixée par les acteurs des branches lors des négociations périodiques ? La proportion de salariés dont la paie est déterminée par référence aux salaires de branche est en baisse : on dispose d'indicateurs objectifs le montrant en Allemagne, la tendance est partagée par d'autres pays en Europe du sud et de l'est (mais ce n'est pas le cas en Italie). La diminution de la couverture des salariés par les conventions de branche, le développement des possibilités de dérogations par accords d'entreprise, l'expansion de formes de travail atypiques, le développement des primes individuelles ou collectives liées à la productivité mises en place par accords d'entreprise (avec une incitation fiscale forte en Italie depuis 2016) sont autant de facteurs qui expliquent que les salaires réels ne suivent que partiellement les hausses de salaires négociées par les branches. Les hausses des salaires conventionnels donnent lieu à des augmentations moindres des salaires réels.

La négociation de branche a contribué à la gestion de la récession de deux manières. Les acteurs sociaux des branches se sont parfois saisis directement de la gestion de la crise, mais cela reste relativement rare. Ce fut le cas dans le secteur bancaire en Italie, avec le développement d'instruments spécifiques à mettre en œuvre au niveau de l'entreprise et des syndicats qui ont tenté de proposer une stratégie globale de restructuration sectorielle. Plus souvent, les acteurs des branches ont entrepris de faciliter la négociation d'entreprise en vue de permettre, selon des modalités au plus près des enjeux de l'entreprise, de nouveaux compromis flexibilité-sécurité en période de baisse d'activité. Les fédérations syndicales et patronales allemandes se sont engagées fermement dans cette voie. Cela a pris plusieurs formes : l'encadrement de ce qui s'apparente à une « négociation d'entreprise d'exception » par la spécification de conditions permettant de revenir (généralement temporairement) sur certains acquis des conventions de branche, qu'il s'agisse du temps de travail ou des salaires (très fréquemment en Allemagne, de manière moins fréquente en Italie), ou la mise en place d'instruments innovants (en Italie : fonds de gestion mutualisée des restructurations des banques, plan de reconversion pour une profession dans la chimie, contrat de travail ad-hoc dans le tertiaire). C'est souvent la combinaison d'accords de branches et de négociations d'entreprise qui génère de nouveaux compromis flexibilité-sécurité.

En Allemagne, les branches se sont adaptées à certaines évolutions de l'emploi comme l'essor de l'emploi intérimaire : elles ont commencé à investir un nouveau champ, celui de la régulation de l'intérim dont les salaires moindres sont apparus comme une menace pour les

salariés en contrat standard. Des accords inédits sur des primes destinées à rapprocher les salaires des intérimaires des salaires négociés par les branches ont vu le jour dans plusieurs secteurs. La question de la régulation de l'emploi atypique est aussi apparue à l'agenda de certaines fédérations sectorielles en Italie depuis plusieurs années, notamment face au développement de l'externalisation de certains services par les entreprises.

On observe par ailleurs un investissement croissant des branches dans les domaines de la protection sociale (en Italie notamment, sous forme d'assurance maladie complémentaire ou de prévoyance retraite, soit en complément des dispositifs publics, soit pour pallier à leurs carences) et de la formation (en Italie et en Allemagne).

Pour finir, ce qui se joue dans l'évolution récente en Italie comme en Allemagne, c'est aussi la reconfiguration de la relation entre la négociation collective et la loi, c'est-à-dire le droit produit par le législateur dans l'arène parlementaire. Sans revenir sur l'autonomie des acteurs sociaux, certaines « règles du jeu » ont été stabilisées et codifiées par la loi de manière assez inhabituelle (en Italie : critères de représentativité des acteurs, obligation de déclarer les accords d'entreprise pour bénéficier de certaines incitations fiscales; en Allemagne : extension des conventions collectives, salaire minimum). Selon les cas, la loi peut être vue comme contribuant à stabiliser le champ de la négociation de branche (mécanismes d'extension en Allemagne, contrôle des critères de représentativité par un organisme public en Italie), ou la menaçant (ce fut le cas pour la tentative du gouvernement Renzi d'établir un salaire minimum légal en Italie, qui s'est heurtée à l'opposition de tous les syndicats).



## Annexe

### Sources d'information non référencées en bibliographie

#### Liste des entretiens réalisés pour la recherche<sup>31</sup>

1. Chercheur, Fondazione Di Vittorio, Rome, 16/2/16 (expert, IT)
2. Chercheuse et project manager (2 personnes), CESOS, Rome, 17/2/16 (expert, IT)
3. Professeur de droit, Università degli Studi del Molise, Rome, 18/2/16 (expert, IT)
4. Sociologue, Università La Sapienza, Rome, 18/2/16 (expert, IT)
5. Secrétaire national FISASCAT, Rome, 16/3/16 (fédération syndicale, services, IT)
6. Secrétaire national FABI, Rome, 16/3/16 (fédération syndicale, banque, IT)
7. Secrétaire général, FIRST – CISL, Rome, 17/3/16 (fédération syndicale, banque, IT)
8. Responsable du bureau relations avec les syndicats, ABI, Rome, 4/5/16 (association d'employeurs, banque, IT)
9. Responsable des relations avec les syndicats et de la négociation collective, Confcommercio, Rome, 9/5/16 (association d'employeurs, services, IT)
10. Sociologue, Università La Sapienza, Rome, 10/5/16 (expert, IT)
11. Coordinateur du département politiques sectorielles et négociation collective, CISL, Rome, 23/5/16 (confédération syndicale, bureau confédéral, IT)
12. Directeur du secteur travail et welfare et responsable des affaires européennes, Confindustria, Rome, 23/5/16 (association d'employeurs, bureau confédéral, IT)
13. Secrétaire national, FEMCA, Rome, 24/5/16 (fédération syndicale, chimie, IT)
14. Secrétaire national, FIM-CISL, Rome, 24/5/16 (fédération syndicale, métallurgie, IT)
15. Chercheur, WSI, entretien téléphonique, 7/6/16 (expert, DE)
16. Responsable du département négociation collective, IG Metall, entretien téléphonique, 22/7/16 (fédération syndicale, métallurgie, DE)

---

<sup>31</sup> IT : Italie. DE : Allemagne. Dans le rapport, les entretiens sont référencés par leur numéro.

## **Participation à des séminaires et conférences spécialisés**

Séminaire franco-allemand en droit social, Université Paris 1, 30/10/15

Colloque « La contrattazione collettiva nello spazio economico globale », Université de Bologne, 19-20/2/16

Réunion syndicale unitaire CISL – CGIL – UIL sur le décret défiscalisation, Rome, 4/5/16

11th ILERA European Regional Congress (International Labour and Employment Relations Association), Milan, 8-10/09/16

Séminaire international de l'IRES, workshop du projet DECOBA, Noisy-le-grand, 3/11/16

Colloque « La démocratie sociale dans la France de 2017 », Sciences Po, Cevipof, Paris, 16-17/02/17

## **Sources internet sur les négociations collectives**

### **Ensemble des pays européens :**

EUROFOUND <https://www.eurofound.europa.eu/>

Planet Labor <http://www.planetlabor.com/fil/social/actualites-sectorielles/>

ETUI Collective Bargaining Newsletter <http://www.etui.org/E-Newsletters/Collective-bargaining-newsletter>

Worker-participation.eu <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations>

ICTWSS database <http://www.uva-aias.net/en/ictwss>

### **Italie :**

Fondazione di Vittorio <https://www.fondazionedivittorio.it/it>

Rassegna sindacale (CGIL) <http://www.rassegna.it/>

OCSEL : Osservatorio CISL della contrattazione di II livello  
<https://www.cisl.it/osservatori/ocsel-contrattazione-di-2-livello.html>

### **Allemagne :**

WSI [https://www.boeckler.de/index\\_wsi.htm](https://www.boeckler.de/index_wsi.htm)

### **Pour les deux pays :**

sites internet des confédérations syndicales ; sites des fédérations syndicales sectorielles

sites des associations nationales d'employeurs ; sites des associations sectorielles d'employeurs

## Références bibliographiques

ABI (2015), *Rapporto 2015 sul mercato del lavoro nell'industria finanziaria*. Roma : Bancaria Editrice

Bechter, Barbara ; Brandl, Bernd ; Meardi, Guglielmo (2012) "Sectors or countries? Typologies and levels of analysis in comparative industrial relations" *European Journal of Industrial Relations* 18(3), 185-201

Benassi, Chiara et Dorigatti, Lisa (2015) "Straight to the core: explaining union responses to the casualization of work: the IG Metall campaign towards agency workers", *British Journal of Industrial Relations* 53(3), 533–555.

Bevort, Antoine ; Jobert, Annette ; Lallement, Michel ; Mias, Arnaud (2012) *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF.

Bevort, Antoine (2016) "Negotiated versus adversarial patterns of social democracy: a comparison between the Netherlands and France", *Transfer*, Vol. 22(1), 63–80

Bevort, Antoine et Jobert, Annette (2011) *Sociologie du travail. Les relations professionnelles*. Armand Colin, collection U, 2<sup>e</sup> édition 2011

Bispinck, Reinhard (2016) "Decentralization of collective bargaining : the case of Germany", communication au séminaire DECOBA, IRES, 3 novembre 2016

Bispinck, Reinhard et Dribbusch, Heiner (2011) Collective bargaining, decentralisation and crisis management in the German metalworking industries since 1990. WSI Discussion Paper No 177, octobre

Bosch, Gerhard (2002) « L'évolution de la négociation collective en Allemagne : une décentralisation coordonnée », *Travail et Emploi* n°92, p.19-41

Bosch, Gerhard (2015) « Baisse du taux de couverture de la négociation collective et creusement des inégalités de revenus: une comparaison entre cinq pays de l'Union européenne », *Revue Internationale du Travail*, 154 (1), 65–75

Burroni, Luigi et Keune, Maarten (2011) "Flexicurity: a conceptual critique" *European Journal of Industrial Relations* 17(1), 75-91

Carley M and Marginson P (2011) "Negotiating the crisis: social partner responses" In: European Commission *Industrial Relations in Europe 2010*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 85–125.

Carrieri, Mimmo et Feltrin, Paolo (2016) *Al bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia d'oggi*. Roma : Donzelli

- Carrieri, Mimmo et Treu, Tiziano (2013) *Verso nuove relazioni industriali*. Bologna : Il Mulino
- Cella, Gian Primo (2011), « L'accord de Fiat Pomigliano et les relations professionnelles italiennes », *Chronique Internationale de l'IRES*, n° 128, p. 25-34.
- Chagny, Odile, Le Bayon, Sabine (2016) « Un premier bilan de l'introduction du salaire minimum » *Chronique internationale de l'IRES* n°155, septembre, p.132-153
- Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE) (2015), *Les réformes des marchés du travail en Europe*. Tome 2 : Monographies. Rapport, 5 novembre.
- Crouch, Colin (1993) *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford: Oxford University Press
- Crouch, Colin (2009), "The Governance of Uncertainty and Sustainability: Tensions and Opportunities", GUSTO Paper, n° 2.1.
- Crouch, Colin (2015) *Governing social risks in post-crisis Europe*, Cheltenham: Edward Elgar
- Crouch, Colin (2017) "Membership density and trade union power" *Transfer*, Vol. 23(1), 47–61
- Dalmaso, Raphaël (2013), « Les ambivalences des dispositifs de chômage partiel en temps de crise », in Catherine Spieser (dir.), *L'emploi en temps de crise. Trajectoires individuelles, négociations collectives et action publique*, Rueil-Malmaison : Liaisons, 205-222.
- Dufour, Christian et Hege, Adelheid (2010) *Evolutions et perspectives des systèmes de négociation collective et de leurs acteurs : six cas européens*. Rapport de recherche, Agence d'Objectifs de l'IRES, décembre.
- Eurofound (2011) *Italy: the representativeness of trade unions and employer associations in the banking sector*, 31/7/11
- European Commission (EC) (2008), *Industrial relations in Europe 2008*. Luxembourg: Publications Office of the European
- European Commission (EC) (2015), *Industrial relations in Europe 2014*. Luxembourg: Publications Office of the European
- Galetto Manuela (2011), *Industrial Relations and Changing Governance in the Metalworking Sector in Italy in the 2000s*, GUSTO Project WP6 Case study report
- Gantois, Mailys (coord.) (2015) *Les négociations de branches et d'entreprises à la CFDT : Acteurs, ressources et pratiques*. Rapport de recherche remis à la CFDT et à l'Agence d'objectifs de l'IRES
- Giraud, Olivier et Lallement, Michel (2014) « Les conflits du travail en Allemagne : nouvelles formes, nouveaux enjeux », *Critique internationale* 2014/4 (N° 65), p. 65-83.
- Glassner, Vera ; Keune, Maarten ; Marginson, Paul (2011) "Collective bargaining in a time of crisis: developments in the private sector in Europe" *Transfer*, 17(3), 303–321

- Glassner, Vera et Keune, Maarten (2010) "Negotiating the crisis? Collective bargaining in Europe during the economic downturn" ILO DIALOGUE Working Paper No. 10
- Gourgues, Guillaume et Sainty, Jessica (2015) « La négociation d'entreprise au piège du référendum. Les enseignements des nouveaux accords d'entreprise des usines italiennes Fiat (2010-2011) » *Sociologie du travail* 57, 344-368
- Hassel, Anke (2014) "The Paradox of Liberalization—Understanding Dualism and the Recovery of the German Political Economy", *British Journal of Industrial Relations*, 52(1),
- Hege, Adelheid (2009), « Allemagne. Une récession profonde, plus clémente pour les noyaux qualifiés », *Chronique internationale de l'IRES*, n°121, p.61-72.
- Hege, Adelheid (2012) « Allemagne : une décennie de modération salariale. Quelle emprise syndicale sur la dynamique des salaires ? » *Revue de l'IRES*, n°73, 205-235
- Ibsen, Christian Lyhne et Mailand, Mikkel (2011) "Striking a balance? Flexibility and security in collective bargaining" *Economic and Industrial Democracy* 32(2) 161-180
- Jobert, Annette (2003), « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? », *Travail et Emploi* N°95, juillet, 5-26
- Le Galès, Patrick « Gouvernance » in Bousaguet, L., Jacquot, S., Ravinet, P. (2006) *Dictionnaire des politiques publiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Presses de Sciences Po, 244-252
- Marginson, Paul et Galetto, Manuela (2014) "Engaging with flexibility and security : rediscovering the role of collective bargaining", *Economic and Industrial Democracy* 1-23
- Marginson, Paul; Keune, Marteen et Bohle, Dorothee (2014) "Negotiating the effects of uncertainty? The governance capacity of collective bargaining under pressure" *Transfer* 20(1), p.37-51
- Meardi, Guglielmo (2012) « Les relations professionnelles européennes sous pression internationale. Une comparaison de six pays » *Revue de l'IRES* N°74, 2012/3, 35-60
- OECD (2017), *Employment Outlook 2017*
- Pochet, Philippe (2016), Entretien, *Alternatives Economiques*, juillet-août 2016, p. 15-16
- Rehfeldt, Udo (2009) « Corporatisme et néocorporatisme : les rencontres manquées entre relations professionnelles et science politique » In Duclos, Laurent, Groux, Guy et Mériaux, Olivier, *Les nouvelles dimensions du politique. Régulations professionnelles et régulations sociales*. Paris: LGDJ, p.93-110
- Rehfeldt, Udo (2012), « Italie. Accord sur les règles de la négociation collective et retour à l'unité syndicale », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 134, janvier, p. 29-37.
- Rehfeldt, Udo (2014), « Italie. Nouvel accord sur la représentativité : mérites et dangers d'une règle majoritaire », *Chronique internationale de l'IRES* n° 147, septembre, p.53-61

Reynaud, Jean-Daniel (2007) [1ere édition 1995], *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Octarès

Rudischhauser, Sabina (2012) « Les conventions collectives, regards croisés sur la fondation des modèles sociaux », in Michèle Dupré, Olivier Giraud et Michel Lallement, *Trajectoires des modèles nationaux. Etat, démocratie et travail en France et en Allemagne*, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, 157-186

Saurugger, Sabine (2009), « Penser la participation des intérêts sociaux à la régulation politique. Apports et limites de la démocratie associative » In Duclos, Laurent, Groux, Guy et Mériaux, Olivier, *Les nouvelles dimensions du politique. Régulations professionnelles et régulations sociales*. Paris: LGDJ, p.111-124

Saurugger, Sabine et Grossman, Emiliano (2006), *Les groupes d'intérêt : Action collective et stratégies de représentation*, Paris : Armand Colin

Schulten, Thorsten (2016) The meaning of extension for the stability of collective bargaining in Europe, ETUI Policy Brief N° 4/2016

Schulten, Thorsten (2016), “Strengthening of German collective bargaining through a better use of extension : a failed reform ?”, ILERA conference, Milan, septembre 2016

Spieser, Catherine (2009) Institutionalising market society in times of systemic change. The construction and reform of social and labour market policies in Poland in a comparative perspective, PhD Thesis, Department of Political and Social Sciences, European University Institute, Florence.

Spieser, Catherine (2013) « Flexibilité interne contre flexibilité externe: négociations collectives et ajustements de l’emploi dans l’industrie allemande, italienne et française » in *L’emploi en temps de crise. Trajectoires individuelles, négociations collectives et action publique*, Rueil-Malmaison : Liaisons, 161-179.

Streeck, Wolfgang (2009) *Re-Forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*. Oxford University Press

Thelen, Kathleen (2014) *Varieties of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity*, New York : Cambridge University Press

Thuderoz, Christian (2012) « Négociation » in *Dictionnaire du travail*, Paris : PUF, p. 499-504

Traxler, Franz (1995) “Two logics of collective action in industrial relations?” In: Crouch C and Traxler F (eds) *Organised industrial relations in Europe: What future?* Aldershot: Avebury, 23–44.

Visser, Jelle (2015) *The ICTWSS Database 5.0 2015*. Amsterdam: AIAS

Visser, Jelle (2016) “What happened to collective bargaining during the Great Recession?” IZA Journal of Labor Policy 2016 5:9

WSI (2015), Annual Collective Bargaining Report 2014

WSI (2016) 2016 TARIFPOLITIK. WSI Tarifarchiv, Statistisches Taschenbuch. Düsseldorf

Zapf I., Brehmer W. (2010) Flexibilität in der Wirtschaftskrise. Arbeitszeitkonten haben sich bewährt, IAB-Kurzbericht, no. 22/2010, Nuremberg, Institute for Employment Research (en ligne : <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb2210.pdf> )