

**POUR DISCUSSION ET ORIENTATION**

TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Négociation collective: Suite à donner
au résumé du président de la Réunion tripartite
de haut niveau sur la négociation collective
(Genève, 19-20 novembre 2009)**

1. En novembre 2007, suite au débat de la commission consacré à la négociation collective et à l'Agenda du travail décent¹, le Conseil d'administration avait demandé au Bureau d'organiser une réunion tripartite de haut niveau sur la négociation collective, notant qu'un complément d'analyse et de recherche portant principalement sur les tendances et innovations récentes serait nécessaire pour préparer la réunion².
2. La réunion s'est tenue à Genève les 19 et 20 novembre 2009 en la présence de 12 représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs respectivement, ainsi que de représentants de 49 pays qui participaient à la session du Conseil d'administration. Les participants se sont félicités de la *Note introductive*, qui passait en revue les tendances et innovations dans les différentes régions du monde³. Plusieurs documents de travail ont par ailleurs été mis à leur disposition⁴. Les participants ont pu assister à des exposés présentés par des orateurs de différentes régions du monde, notamment des universitaires, des décideurs, des employeurs et des dirigeants syndicaux.
3. Cette réunion a marqué le 60^e anniversaire de la convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949. Dans ses remarques liminaires, le Directeur général a souligné la nécessité de renforcer le cadre institutionnel de la négociation collective si l'on veut véritablement mettre en œuvre ce principe et droit fondamental au travail. Il a reçu l'appui du Président et des Vice-présidents employeur et travailleur du Conseil d'administration, qui ont chacun donné leur opinion sur le rôle de la négociation collective dans la quête de justice sociale et sur les problèmes que les

¹ Document GB.300/ESP/1.

² Document GB.300/15(Rev.), paragr. 119.

³ BIT: *Négociation collective: Négocier pour la justice sociale. Note introductive*, Département des relations professionnelles et des relations d'emploi, Genève, 2009 (TMCB/2009/1).

⁴ Documents disponibles à l'adresse <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/events/tripartitemeeting.htm>.

gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs rencontrent dans ce contexte. La réunion était présidée par M. Thomas Kichan, de la MIT's Sloan School of Management.

Débats des panels de discussion

4. La réunion était organisée autour de panels de discussion. Le premier s'est intéressé au rôle de la négociation collective dans la gestion du changement en tant que parade efficace à la crise. Le deuxième s'est penché sur les pratiques novatrices et a examiné deux études de cas. La première de ces études était consacrée à une convention collective conclue dans le secteur de la santé aux Etats-Unis, dont l'objectif était d'améliorer la productivité, la qualité des services et les conditions de travail. La deuxième étude concernait le rôle joué par la négociation collective dans l'amélioration des conditions de travail et la stabilité d'emploi des travailleurs temporaires en Inde. Sans rendre compte de la pratique habituelle, ces deux exemples montrent comment la négociation collective a permis de régler des problèmes dans des contextes nationaux très différents. Le troisième panel a étudié comment les politiques et les institutions ont permis d'instaurer un cadre propice à la mise en œuvre effective du droit de négociation collective par le biais de la législation, des conseils de négociation et des dispositifs de prévention et de règlement des différends. A la fin de la réunion, le président a présenté un résumé exposant ses opinions et les points de convergence (voir l'annexe).

Prochaines étapes

5. Les résultats de la réunion seront pris en considération dans l'exécution du programme et budget pour la période 2010-11, qui tient compte des quatre domaines d'action arrêtés par la commission en novembre 2007, parmi lesquels figurent la promotion de la ratification et de la mise en œuvre des normes internationales du travail consacrées à la liberté syndicale et au droit de négociation collective, le renforcement des capacités et la fourniture de services consultatifs. Ces résultats occuperont une place privilégiée dans les activités de développement et de diffusion des connaissances du Bureau, l'accent étant mis en particulier sur le rôle de la négociation collective dans la résolution de la crise, dans le contexte de la mise en œuvre du Pacte mondial pour l'emploi.

Genève, le 10 février 2010.

Document soumis pour discussion et orientation.

Annexe

Réunion tripartite de haut niveau sur la négociation collective: Négociateur pour la justice sociale (Genève, 19-20 novembre 2009)

Résumé du président

1. La Réunion tripartite de haut niveau sur la négociation collective a été l'occasion de célébrer le 60^e anniversaire de la convention (n° 98) de l'OIT sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949. Au cours de la séance d'ouverture, le Directeur général, le Président et les Vice-présidents employeur et travailleur du Conseil d'administration sont convenus que la convention n° 98 et la Déclaration de 1998 de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail sont des éléments fondateurs de l'Organisation. C'est sur cette base qu'est fondée la recherche de la justice sociale, du travail décent et de la viabilité des entreprises, et c'est sur cette base que nous devons nous efforcer de sortir de la désastreuse récession et du déclin économique auxquels nous sommes actuellement confrontés.
2. A mon avis, au cours du XX^e siècle, la négociation collective a accédé au statut d'institution clé pour la démocratie et à celui d'instrument permettant d'améliorer la croissance de nos économies et la situation économique des travailleurs, mais aussi d'outil que les partenaires sociaux ont à leur disposition pour répondre aux crises sur le lieu de travail et au niveau national. Elle a fait la preuve de sa capacité d'innovation pendant une grande partie du XX^e siècle. Il nous incombe maintenant de tirer parti de cette riche histoire et de poursuivre au XXI^e siècle l'œuvre entreprise. Mais la négociation collective est confrontée à de nombreux défis, notamment l'évolution de la population active et de la nature du travail et la mondialisation de l'activité économique. Les taux de syndicalisation et de couverture conventionnelle ont baissé ou sont restés globalement stables dans la majorité des pays industrialisés, et seule une petite partie de la population active est concernée dans de nombreux pays en développement. La négociation collective doit donc évoluer et s'adapter pour rester un outil de défense des intérêts des parties et de prise en compte de leurs préoccupations. Tous nos efforts doivent tendre à la résolution de ces problèmes et reposer sur une action collective si nous voulons progresser. Les pays participants et les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs nous ont aidés à comprendre ce que chacun doit faire pour relever le défi. Le présent document résume les débats et présente les points de convergence que j'y ai décelés.

Gérer le changement

3. La crise qui est née dans le secteur financier n'a pas tardé à toucher l'économie réelle; elle s'est transformée aujourd'hui en crise mondiale de l'emploi. Qui n'a pas entendu parler des efforts consentis par les partenaires sociaux européens pour essayer, par la négociation collective, de sceller des accords destinés à sauver des emplois, maintenir le niveau de revenu et assurer la survie à court terme des entreprises, et en même temps à garantir l'employabilité et la viabilité des entreprises sur le long terme par la formation et la réforme de l'organisation du travail. Les pays qui étaient dotés de solides institutions de négociation collective n'ont pas eu de difficulté à élaborer des plans de relance efficaces. Dans d'autres, où les institutions et les traditions en la matière étaient peut-être moins fortes, les partenaires sociaux sont restés en retrait. Nous avons également assisté, au niveau national, à un retour des discussions tripartites sur les grandes questions économiques et de politique sociale. Une telle évolution permet non seulement d'enrichir

la panoplie dont disposent les partenaires sociaux pour faire face à la crise, mais aussi de renforcer la coordination des actions.

4. L'exposé des représentants de Daimler a mis en évidence le rôle important joué par la négociation collective au niveau sectoriel et par les comités d'entreprise sur le lieu de travail dans la sauvegarde des emplois et l'adaptation aux nouvelles réalités économiques auxquelles les travailleurs et l'entreprise sont confrontés. C'est grâce à une série de mesures élargie incluant un appui au travail temporaire et à la formation que certaines de ces discussions ont été possibles. Naturellement, tous les pays ne sont pas dotés du même système de relations professionnelles, mais ce cas illustre la nécessité de considérer la représentation et la négociation collective comme un instrument assurant une certaine cohésion et faisant le lien entre lieu de travail, entreprise, niveau sectoriel et niveau national. Le cas Daimler met en évidence un aspect important de la négociation en temps de crise, à savoir que, lorsque les parties sont ouvertes et font preuve de transparence l'une par rapport à l'autre sur la nature de la crise et des problèmes qu'elles rencontrent, cela permet non seulement de résoudre immédiatement la crise, mais aussi de renforcer la confiance et les relations. Nous devons en tirer parti pour renforcer les liens et instaurer la confiance indispensable pour aborder ces questions de manière efficace et trouver des réponses appropriées.
5. L'expérience menée chez Daimler et dans de nombreuses autres entreprises à travers le monde montre que les parties peuvent sortir de ce type de crise en étant ouvertes à la négociation et en élargissant le cadre d'action, en faisant preuve de transparence et en partageant l'information, et aussi en acceptant les idées nouvelles; c'est cette créativité qui a rendu possible bon nombre d'innovations fondamentales apportées à la négociation collective, qui nous ont été si utiles dans le passé et qui continueront de l'être pour les générations à venir.

Des pratiques innovantes

6. L'éventail des questions susceptibles d'être soumises à la négociation collective s'est élargi à la formation, à l'employabilité et à la productivité. Nous avons eu la chance de prendre connaissance de deux études de cas novatrices portant respectivement sur le partenariat travailleurs-employeurs chez Kaiser Permanente, dont l'objectif est d'améliorer la qualité des services, la productivité et les conditions de travail, et sur les mesures prises en Inde pour élargir le champ d'application de la négociation collective afin d'améliorer les conditions de travail et la sécurité d'emploi des travailleurs temporaires. A mon avis, ces études montrent que la négociation collective va bien au-delà des questions de salaire et d'horaire de travail ou des autres questions couvertes par la législation. Evidemment, on ne peut pas obliger les employeurs et les syndicats à discuter des moyens d'apporter une dose de créativité dans la mise en œuvre des nouvelles techniques afin de sauvegarder les intérêts des travailleurs tout en préservant la compétitivité de nos entreprises et de nos économies. Mais il s'agit là de questions qui peuvent être et qui, dans certains cas, sont traitées par les travailleurs et les employeurs dans le cadre des conventions collectives.
7. Pour que la négociation collective déploie tout son potentiel en matière d'innovation, il est crucial qu'elle sorte du cadre étroit de la négociation contractuelle formelle. Il faut agir de manière coordonnée à tous les niveaux de notre système de relations professionnelles, depuis la détermination des conditions de travail, des salaires et des horaires jusqu'au niveau de l'entreprise où sont prises les décisions stratégiques fondamentales en matière de conception des produits, de technologie et de choix du lieu d'implantation. Tout comme il y a un dialogue constant sur le lieu de travail, il doit y avoir un dialogue constant à ce niveau. La négociation collective peut faciliter cette coordination et ce dialogue. Je souhaiterais insister sur un point, à savoir qu'il existe un autre niveau où la négociation collective peut jouer un rôle: on a vu dans le cas de Kaiser Permanente que ceux qui sont en première ligne, c'est-à-dire ceux qui ont les compétences nécessaires pour fournir des prestations, améliorer la productivité ou apporter constamment des améliorations, doivent

être encouragés et associés au processus. Telle est la nouvelle frontière de la négociation collective. Le cas de Kaiser Permanente a montré que les syndicats et les employeurs qui choisissent de repousser cette frontière en constituant des partenariats travailleurs-employeurs ont la possibilité d'instituer un nouveau contrat social qui permette d'améliorer les salaires et les conditions de travail en même temps que la productivité, la qualité des services et d'autres indicateurs clés de l'efficacité des entreprises. Aux fins de la création de ces partenariats, les employeurs doivent communiquer des informations de base sur l'entreprise et l'évolution des marchés et dispenser un enseignement et une formation qui permettent aux travailleurs et aux syndicats d'apporter leur pierre à l'édifice. Les syndicats doivent être prêts à débattre non seulement des conditions de travail, mais aussi de la productivité et de l'amélioration des processus de travail.

8. Un autre défi auquel est confrontée la négociation collective tient aux problèmes complexes liés à l'amélioration des conditions de travail des travailleurs temporaires et/ou migrants. L'évolution de la nature du travail et la difficulté à établir l'existence d'une relation d'emploi dans certains pays laissent souvent ces travailleurs en dehors du champ d'application des conventions collectives. Dans nombre de pays, la législation et la pratique en la matière posent d'épineux problèmes. Plusieurs exemples relatifs à l'Inde montrent comment les partenaires sociaux utilisent la négociation collective pour répondre aux besoins de ces travailleurs. Cette négociation intervient à deux niveaux: premièrement entre un syndicat et une agence de travail temporaire, dans le but d'améliorer les conditions de travail et, deuxièmement, entre un syndicat et l'entreprise utilisatrice en vue de régulariser les contrats des travailleurs temporaires. Les syndicats intensifient leurs campagnes de syndicalisation afin d'attirer ces derniers. Les partenaires sociaux devront continuer à explorer de nouveaux moyens de répondre aux besoins des travailleurs temporaires et migrants, notamment par la négociation collective, car ceux-ci constituent la majorité de la population active de nombreux pays en développement et une partie croissante de la population active de la planète.

La mise en place d'un environnement propice

9. Je vais maintenant m'intéresser au rôle de l'Etat. Il a été dit que la puissance publique est investie de trois missions. L'une consiste à protéger la liberté syndicale et le droit à la négociation collective. La deuxième est de mettre en place des mécanismes individuels et collectifs de règlement des différends, et la troisième consiste à promouvoir l'innovation en jouant si besoin un rôle de catalyseur. De toute évidence, seul un Etat démocratique peut garantir la liberté syndicale. En l'absence de démocratie, les organisations de travailleurs revendiquent ce droit, qui doit être considéré comme un dû, jusqu'à ce qu'ils obtiennent gain de cause. La démocratie est donc une condition préalable à l'existence de la liberté syndicale, laquelle, au même titre que la négociation collective, permet à son tour de renforcer la démocratie.
10. Le droit du travail, comme beaucoup l'ont relevé, ne doit pas être statique. Il convient de l'adapter aux réalités des marchés du travail si l'on veut pouvoir s'en servir pour assurer la gouvernance de ces derniers. Dans ce domaine, les longues périodes de blocage ou de débat idéologique sont à bannir, au risque de voir le droit perdre du terrain et s'éloigner de plus en plus de la pratique. La législation du travail ne doit pas être non plus soumise aux aléas des changements de régime politique. Cet instrument doit être à la fois stable et souple et offrir aux partenaires sociaux un espace suffisant pour innover dans le cadre de la négociation collective. Il n'est de meilleure réforme du droit du travail que celle issue du dialogue social et de la concertation avec toutes les parties prenantes, qui doivent tout faire pour mettre en œuvre ces réformes dans un esprit de dialogue. Le droit du travail ne se met pas en œuvre tout seul. Il a besoin des partenaires sociaux et, par conséquent, son efficacité est proportionnelle à l'ampleur du consensus social.
11. Le droit du travail moderne ne devrait pas encourager la mise en place de systèmes de relations conflictuelles mais nous inciter à la créativité et à l'innovation. Il doit instaurer un

juste équilibre entre équité et efficacité. C'est la pratique qui permet d'innover et de trouver de nouvelles approches: qu'il s'agisse de négocier en tenant compte des intérêts respectifs, de résoudre des problèmes, d'assurer une participation directe des salariés sur le lieu de travail ou de favoriser les efforts des partenaires sociaux, la négociation collective permet de trouver le juste équilibre entre équité, flexibilité et compétitivité. Le droit du travail permet d'instaurer un environnement propice à l'innovation par la négociation collective. Il garantit par ailleurs les droits et la protection sociale des travailleurs lorsque le dispositif de négociation collective est insuffisamment développé.

12. Comme nous l'avons vu, cependant, il nous faut aller plus loin. A l'heure actuelle, il est tout aussi important de mettre en place des mécanismes de règlement des différends par la médiation ou des mesures incitatives, qui offrent aux parties la liberté nécessaire pour conclure des accords. Il faut aider les Etats à développer les services de médiation, qui ont permis par exemple à l'Afrique du Sud de négocier son passage de l'apartheid à la démocratie économique et sociale. Aux niveaux national et sectoriel, des structures et instances complémentaires telles que les conseils salariaux en Uruguay ou les conseils de négociation en Afrique du Sud jouent un rôle dans la prévention et le règlement des différends et aident les parties à trouver des solutions adaptées à leur situation particulière. A nous d'être créatifs en instituant des mécanismes permettant de prévenir et de régler les différends et en veillant à ce que le processus de négociation collective atteigne son plein potentiel. Un principe de base à garder à l'esprit est que ces mécanismes doivent toujours avoir pour but d'aider les partenaires sociaux à parvenir à des accords négociés.
13. Le troisième rôle que l'Etat doit jouer est probablement celui qui, à l'heure actuelle, est le plus négligé. Comme les participants l'ont souligné au cours de la réunion, l'autorité publique doit encourager l'innovation. A cet effet, elle doit inciter les parties à adhérer aux principes de la négociation moderne, de la participation et de la consultation sur le lieu de travail et aux niveaux sectoriel et national. L'innovation ne se décrète pas, elle est le fruit d'une participation active de l'Etat, qui doit fournir et diffuser l'information, promouvoir l'innovation et aider les parties à trouver d'autres moyens de résoudre leurs problèmes.

Le rôle de l'OIT

14. Enfin, qu'est-ce que tout cela implique pour l'OIT? Il est clair qu'un lieu d'échange tel que la présente réunion tripartite constitue un exemple de ce qui peut être fait pour rapprocher les parties. Nous continuerons d'encourager le dialogue social à ce niveau et à d'autres en réunissant des experts de pays et d'horizons différents pour réfléchir à la manière de renforcer les diverses composantes du dialogue social. L'OIT doit continuer de promouvoir la ratification et la mise en œuvre des conventions n^{os} 87, 98, 151 et 154. Les garde-fous législatifs et conventionnels étant liés à l'existence d'une relation d'emploi claire, la recommandation n^o 198 est essentielle pour tout ce qui touche à la relation d'emploi. L'OIT doit continuer de jouer le rôle qui est le sien dans les domaines du développement des connaissances, de la collecte et de la mise à jour des informations relatives à l'état d'avancement de la négociation collective et de la représentation des travailleurs, des pratiques innovantes montrant comment la négociation collective permet à la fois de répondre à certaines crises et d'ouvrir de nouvelles voies, et pour les autres questions liées au contexte dans lequel se déroule la négociation collective et à la manière dont celle-ci peut faire progresser la justice sociale dans nos sociétés. L'OIT doit également continuer à renforcer la capacité des syndicats, des organisations d'employeurs et des gouvernements. Elle a joué un rôle historique en fournissant une assistance technique pour l'élaboration des législations du travail et leur administration et pour le renforcement des capacités des pays du monde entier, qu'il s'agisse des pays industrialisés ou des économies en développement. C'est un rôle qui restera essentiel et je n'aurai de cesse d'exhorter l'Organisation à apporter son soutien au développement des capacités en matière d'assistance technique, surtout dans les pays en développement.

15. En conclusion, je souhaiterais rappeler un point sur lequel le Directeur général et le Président du Conseil d'administration ont insisté lors de la séance d'ouverture. L'OIT doit rester l'Organisation chargée d'assurer la promotion de la négociation collective et de faire la démonstration de ses possibilités dans les réunions économiques mondiales et dans d'autres enceintes situées hors de son domaine d'activité. C'est pourquoi j'ai appris avec grand plaisir qu'elle avait été très présente aux récentes réunions des dirigeants du G20 consacrées aux moyens de sortir de la crise. Le Pacte mondial pour l'emploi adopté par la Conférence internationale du Travail à sa session de 2009 rappelle le rôle essentiel que la négociation collective peut jouer dans la prévention des licenciements et de la spirale déflationniste des salaires et dans la réduction des tensions sociales. J'encourage l'OIT à continuer de mettre en avant l'importance des syndicats et des organisations d'employeurs pour les sociétés démocratiques, ainsi que l'aspect novateur de la négociation collective et du dialogue tripartite dans les discussions avec les dirigeants de nos institutions économiques, qu'il s'agisse d'institutions apparentées comme le Fonds monétaire international ou la Banque mondiale, ou du G20 et autres organisations ou instances analogues.

Merci.

Décembre 2009

Professeur Thomas A. Kochan