

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 46 (1988)

Heft: 1-2

Artikel: Les négociations collectives en perspective de l'an 2000

Autor: Weid, Nicolas von der

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-139705>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 01.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Les négociations collectives en perspective de l'an 2000

Nicolas von der Weid, secrétaire général de l'ACBFH

«*La Suisse a besoin de syndicats puissants et responsables. La Suisse de demain ne se fera pas sans ni contre eux, mais avec eux. C'est à cette condition seulement que la Suisse connaîtra le bien-être et la stabilité – tel est du moins l'enseignement de l'histoire.*» Ces paroles du conseiller fédéral Stich, prononcées en 1986, sont valables pour les deux parties.

La paix sociale n'est pas un acquis social mais le fruit d'un dialogue permanent. Elle repose sur des règles d'éthique bien précises. Si les partenaires sociaux savent tirer d'un demi-siècle d'expériences les leçons qui s'imposent ils maintiendront un haut niveau de dialogue et de négociations sociales.

Les chapitres précédents démontrent néanmoins que plus rien n'est définitif et qu'au contraire les changements sont de plus en plus fréquents et rapides. Dans la mesure où nous nous engageons dans la voie d'un plus grand libéralisme conduisant, pour reprendre une formule du Professeur Hayek, à un «*ordre plus dispersé des interactions humaines*» qui dégagera les entreprises de certaines contraintes, faut-il encore des organisations collectives?

Demain encore, plus qu'aujourd'hui, les entreprises seront condamnées à l'efficacité économique et sociale. Les entreprises devront surveiller les évolutions et participer à leur conduite. Cette exigence ne saurait être satisfaite que si elles se regroupent en organisations collectives fortes et représentatives capables d'agir en leur nom. Les organisations patronales font partie de ces corps intermédiaires qui concilient la liberté et la vie en société. Le respect de l'individu ne doit pas dégénérer dans l'individualisme forcené ni les rapports sociaux se réduire à un dialogue entre l'individu et l'Etat.

L'organisation patronale a pour mission de permettre la synthèse entre le maintien des libertés nécessaires et l'acceptation des solidarités sur lesquelles se bâtissent toute société.

Ces changements structurels, cette évolution galopante auront comme corollaire une flexibilité plus grande. Les conventions devront être revues, repensées périodiquement et chaque fois adaptées aux nouvelles conditions encore imprévisibles aujourd'hui. La société et le marché du travail vont encore subir des transformations fondamentales et ceux qui ne sauront pas s'adapter disparaîtront. Cette souplesse et cette facilité d'adaptation deviendront le pain quotidien des relations sociales. Ce sera aussi la chance à saisir des partenaires sociaux.

Pour être flexible il faut être près des problèmes, les sentir et les comprendre. Ce sera donc l'avantage principal des conventions collectives de branches face aux réglementations étatiques. La flexibilité demande moins d'Etat, mais le moins

d'Etat n'est possible qu'à condition que les partenaires sociaux prennent le relais, renforcent et intensifient leur collaboration. Les problèmes de flexibilité ne peuvent pas être résolus de manière fragmentaire. Les solutions doivent résulter de stratégies concertées qui lient les différentes parties prenantes et tiennent compte des contextes macro et micro-économiques.

La tendance à la flexibilité n'est plus un phénomène cyclique ou passager mais devient une composante de la dynamique moderne.

Sur le plan pratique, il faudra trouver des solutions qui concilient la flexibilité nécessaire du marché, du marché du travail en particulier et la sécurité de l'emploi. La réponse à cette question ne sera pas la même d'un pays à l'autre voire d'un secteur à un autre. Des formules débouchant sur une expansion de l'emploi contribueront à prouver que la flexibilité est un élément souhaitable, voire enrichissant de toute politique du marché du travail. Il paraît possible que s'instaure un nouvel équilibre entre la sécurité et flexibilité. Il s'agit de trouver un heureux équilibre entre la sécurité de l'emploi souhaitable et la flexibilité indispensable et nécessaire du marché de l'emploi.

L'aménagement du temps de travail laisse entrevoir la perspective d'un compromis entre les désirs des individus et les contraintes de l'économie. La diminution séculaire de la durée de la vie professionnelle s'est accompagnée de dispositions singulièrement rigides en ce qui concerne l'entrée dans la vie active, la durée hebdomadaire du travail, les congés et le départ à la retraite. Ces dispositions empêchent les entreprises d'utiliser pleinement leurs capacités, en particulier face à l'évolution technologique, rendent plus difficiles les ajustements saisonniers et conjoncturels, peuvent conduire au sous-emploi dans certains secteurs et décourager l'emploi de personnel supplémentaire dans d'autres. Ils ne reflètent pas non plus les aspirations de nombreux individus. Il est donc très souhaitable de procéder à des modifications et atténuer les effets de certains inconvénients qui ne correspondent plus réellement à la situation actuelle. Tous ces assouplissements ne peuvent se faire qu'en négociations entre partenaires forts et représentatifs. Pour éviter une hausse du coût unitaire de la main-d'œuvre et par là du produit, la réduction du nombre d'heures travaillées devra s'accompagner d'un réaménagement du temps de travail (travail continu, horaire annuel, travail partagé, télétravail, etc.). Nous nous dirigeons vers une qualité de vie différente fondée sur des critères moins contraignants que le travail à plein temps sans alternative.

L'augmentation de la flexibilité demandera un effort d'information et de formation. Pour accepter les changements, pour pouvoir les apprécier et les comprendre il faut tout d'abord avoir un niveau de formation suffisant pour saisir le problème et ses implications. Il s'agit de plus en plus d'un dialogue entre personnes bien informées. Les changements ne pourront pas être imposés, ils devront être étudiés en commun puis être perçus comme une évolution profitable pour l'entreprise en tant que telle. Profitable pour le développement de l'entreprise, pour son personnel, pour les actionnaires voudra dire librement acceptés pour le bien de l'entreprise et par là même du travailleur.

Les thèmes des relations sociales porteront moins sur les secteurs traditionnels de salaires et temps de travail mais de plus en plus sur l'amélioration de la formation. Le travailleur comme le patron doit être formé pour pouvoir accepter, assimiler

l'évolution, s'y préparer et l'anticiper. C'est par une bonne formation et une bonne information que le personnel pourra être motivé. La formation et l'intelligence devront être mises à l'avant-scène.

Les travailleurs et les employeurs cherchent ensemble à défendre les intérêts commerciaux de leur entreprise face à la concurrence. La flexibilité provoquera aussi un concept d'adaptabilité et de polyvalence. Le travailleur devra être en mesure de pouvoir remplir différentes fonctions, de faire plusieurs métiers. Là aussi une formation adéquate sera nécessaire pour permettre cette polyvalence.

Un effort est fait pour former les chômeurs mais les résultats ne furent pas toujours proportionnels aux espoirs. A l'avenir il conviendra de mieux anticiper dans l'entreprise et améliorer le niveau des travailleurs occupés de manière à encourager la promotion interne et à dégager des postes pour ceux qui sont sans travail et peuvent d'autant plus facilement s'adapter à des exigences en qualifications plus modestes. Ceci demandera de revoir les critères de formation.

Le problème de la participation active du travailleur devra être réglé à satisfaction. L'expérience est là pour montrer que la participation ne remplace pas le patron car dans toutes les entreprises qui furent un succès on reconnaît la personnalité du chef. La participation doit être le moyen de mieux informer, de mieux intéresser et motiver les collaborateurs. La participation c'est leur montrer qu'ils font partie d'un ensemble, d'une culture qui est leur entreprise. La participation n'est pas un «soviet» où chacun peut commander et faire ce qu'il veut.

Puisqu'il est prévu que près de la moitié des emplois risquent d'être affectés par la microélectronique au cours des dix prochaines années, il est essentiel de s'y préparer par la formation professionnelle, atout indispensable surtout sous la forme d'une adaptation permanente des qualifications à l'évolution des procédés et des techniques.

L'efficacité d'une entreprise peut être sensiblement améliorée si son chef délègue intelligemment. Pour cela il convient de déléguer non seulement les tâches mais aussi les compétences nécessaires, là aussi à un personnel qui a la possibilité de se perfectionner et que l'on forme. La délégation demande une certaine audace mais surtout de la confiance en la capacité des collaborateurs et un système d'organisation simple.

Plus que jamais l'innovation est un facteur de survie des entreprises. Les relations sociales doivent favoriser ce facteur qui ne peut éclore dans un climat trop rigide et contraignant. Les partenaires sociaux, tout en favorisant l'innovation doivent veiller à ce que, face à la crise, les entreprises ne se retranchent pas sous ce prétexte pour uniquement réduire les salaires et la qualité, facteurs qui peuvent être temporairement favorables à l'entreprise mais ruinent le reste de l'économie. Le système des relations professionnelles doit s'adapter à ces conditions difficiles et souvent très différentes des habitudes et du consensus qui caractérisaient ces rapports depuis cinq décennies.

Le gouvernement français de M. Fabius avait demandé un rapport au député socialiste M. Taddai. Ce rapport relève plusieurs points qui ont une application en dehors des frontières, par exemple: qu'une baisse de la durée du travail doit être compensée par l'allongement de la durée d'utilisation des équipements et assortie d'aménagements de l'organisation du travail; qu'il ne devrait plus y avoir ni réduc-

tion globale de la durée du travail, ni négociations centrales mais des négociations au niveau de la branche et de l'entreprise et que toute réduction éventuelle doit se faire à coût nul; qu'une modification de la réglementation devrait intervenir afin de permettre de nombreux assouplissements sur le travail de nuit des femmes, la généralisation du travail par roulement, les équipes chevauchantes...

La motion du groupe libéral aux Chambres fédérales demandant au Conseil fédéral de présenter un projet de loi sur le travail afin de permettre aux entreprises et aux travailleurs d'appliquer des accords sur l'aménagement du temps de travail, poursuit un but identique. Dans un cadre étatique plus large et assoupli, les conventions collectives fixeront par branches les lignes de conduite générales qui seront définies d'une manière plus précise dans le cadre des entreprises où patrons et travailleurs détermineront en commun ce qui convient le mieux au succès de leur entreprise. La politique contractuelle doit ainsi renforcer le principe de la subsidiarité qui veut que la décision soit prise au plus près du terrain et ne changer de niveau qu'en cas de nécessité. Il faut coller à la réalité et ne remonter l'échelle qu'au fur et à mesure de la gravité des problèmes.

Le renforcement de la politique contractuelle doit aussi favoriser un meilleur climat de dialogue et contribuer à régler par la discussion et la négociation quelques-uns des problèmes qui font évoluer notre société et l'entreprise qui est une communauté humaine.

Les conventions collectives qui, au fur et à mesure des ans, sont devenues de plus en plus longues et compliquées devront rechercher plus de clarté et de simplicité de manière à pouvoir être comprises et utilisées par tout un chacun et non par des spécialistes. Le chemin idéal pour ce retour à une simplification sera l'introduction ou la généralisation de la clause échappatoire générale qui permettra aux partenaires sociaux, si la situation l'exige, de repenser et de renégocier les accords en fonction des situations présentes et non seulement d'appliquer les accords avec toute la rigidité des fonctionnaires qui appliquent le code à la lettre sans en rechercher les raisons et le sens. Là aussi l'introduction d'une clause échappatoire générale presuppose un climat de négociation favorable établi avec l'éthique et la bonne foi nécessaires et surtout des partenaires suffisamment forts pour avoir le courage de prendre les décisions que le moment impose.

En même temps que les conventions deviendront plus simples et légères il faudra mieux coordonner les efforts et la collaboration au niveau européen. Les techniques avancées demanderont un marché plus grand, un financement adapté, une meilleure spécialisation. Tout cela exigera, de la part des dirigeants, une meilleure définition des grands objectifs, une grande délégation des compétences vers le niveau le plus proche de l'entreprise d'un côté et un plus grand rapprochement avec les partenaires du grand espace économique européen. Collaboration par branches et collaboration avec les secteurs qui rencontrent les mêmes difficultés ou peuvent profiter des mêmes développements. Toute l'Europe est condamnée à sauvegarder, voire améliorer sa compétitivité. La lutte à armes inégales contre des concurrents travaillant dans un climat de prix plus favorable ne fait que commencer. La collaboration au niveau européen nécessite des associations représentatives et fortes. Les entreprises individuelles, surtout les PME qui sont la force vive de l'Europe, ne sont pas outillées pour mener ces négociations. Elles doivent

par contre se renforcer dans les secteurs de créativité et d'innovation qui font leur force et laisser à leurs associations le soin de les représenter au niveau européen. Les partenaires sociaux devront tenter de trouver des solutions à toute une série de problèmes qui ont modifié les conditions de travail. L'augmentation des charges sociales et surtout l'effet pernicieux du barème progressif de la LPP renchérissent beaucoup plus fortement le salaire d'une personne de plus de 50 ans que le salaire d'un jeune. Cet alourdissement de la charge est un handicap pour le personnel de cette catégorie. Il est plus vite visé lorsque l'entreprise doit licencier une partie de son personnel et comme chômeur il a plus de difficultés à retrouver un nouvel emploi. Une augmentation de l'Etat providence se retourne contre une partie des bénéficiaires. Les partenaires sociaux ne peuvent plus rien y faire.

L'égalité entre hommes et femmes, réglée sur le papier, demande encore des améliorations dans les mesures d'application. Elle entraîne aussi de profondes modifications dans la vie de la famille dont les conséquences ne sont pas toutes connues. Le principe d'éducateur primaire de la famille glisse vers la société et c'est dangereux.

Les transformations radicales du marché de l'emploi dues à l'électronique vont créer de nouveaux problèmes qui devront faire l'objet de réflexions des partenaires sociaux. La santé psychique du travailleur peut être perturbée par le stress. Le domaine de la sphère privée est menacé par l'informatique qui peut tout enmagasiner.

Ces quelques réflexions montrent que les sujets de négociation ne manqueront pas, au contraire.