

LE POURQUOI ET LE COMMENT DE LA NÉGOCIATION SECTORIELLE

Rapport de synthèse pour la 6e conférence d'UNI Europa
Belfast, 25-27 mars 2025



LE POURQUOI ET LE COMMENT DE LA NÉGOCIATION SECTORIELLE

45 000 : c'est le nombre d'employés de banque roumains couverts par une convention collective en 2025. Ils n'étaient encore que 25 000 en 2018 et ce nombre était encore plus bas quelques années auparavant.

Pour la première fois depuis 2011, le secteur bancaire roumain est couvert par une véritable convention collective sectorielle qui lie l'ensemble des banques. Cet accord sectoriel est le fruit d'une campagne intensive dans le secteur financier, de la négociation d'un accord de branche couvrant la plupart des banques en 2018 et d'une modification de la réglementation de la négociation collective en 2023.

Cet exemple montre clairement pourquoi nos syndicats des secteurs des services doivent agir pour la négociation sectorielle, compte tenu de sa plus grande force de frappe en matière de protection des travailleurs. Ce rapport se veut dès lors un plaidoyer en faveur de la négociation de branche, en identifiant les stratégies et les moyens par lesquels syndicats et décideurs politiques peuvent la développer et l'encourager. Le texte conclut que :

- La négociation de branche et sectorielle est bonne pour les travailleurs, pour la société et pour les entreprises.
- Les syndicats peuvent créer un environnement de négociation de branche en renforçant leur pouvoir et en suivant diverses stratégies.
- Les politiques publiques peuvent (et doivent) permettre et promouvoir la négociation de branche en créant une infrastructure de soutien et des capacités pour les partenaires sociaux.

LE POURQUOI ET LE COMMENT DE LA NÉGOCIATION SECTORIELLE

Quelques notions : négociation avec un seul employeur, négociation de branche et négociation sectorielle

Afin d'éviter tout malentendu, voici une brève définition de ce que nous entendons par négociation avec un seul employeur, de branche et sectorielle. La négociation avec un employeur unique fait référence aux négociations entre les syndicats et un seul employeur pour se mettre d'accord sur les salaires, les conditions, les avantages... Dans la négociation de branche, les syndicats négocient avec plusieurs employeurs en même temps, généralement organisés en association. Ces employeurs peuvent appartenir au même secteur d'activité, mais aussi à la même zone géographique. Les accords ainsi obtenus fixent des normes à respecter dans chacune de ces entreprises. La négociation sectorielle met en présence les syndicats et de nombreux employeurs d'un même secteur, eux aussi généralement organisés et représentés par une association d'employeurs. Dans certains pays, un accord sectoriel peut être généralisé par la loi à l'ensemble des employeurs et des salariés du secteur.

1 Pourquoi soutenons-nous la négociation de branche ?

"Je suis beaucoup plus dépendant de mon travail pour payer mon loyer que mon entreprise ne l'est envers moi pour son profit et son chiffre d'affaires". C'est par cette phrase qu'un jeune travailleur a récemment résumé le déséquilibre dans le rapport de forces entre employeurs et salariés. Si les moyens de subsistance du travailleur dépendent en grande partie de son emploi, c'est bien moins le cas de l'employeur.

Ce déséquilibre influe sur le pouvoir de négociation de l'un envers l'autre. Un travailleur individuel n'est pas en position de force et doit souvent accepter les conditions proposées par l'employeur. Les travailleurs possédant des compétences rares ou travaillant dans des secteurs en expansion peuvent obtenir de meilleures conditions que les autres, mais le différentiel de pouvoir demeure.

C'est là qu'intervient la négociation collective : car si le travailleur individuel est facilement remplaçable et n'est pas indispensable au profit de l'entreprise, il n'en va pas de même pour la main-d'œuvre comme collectif, qui à ce titre est essentielle au fonctionnement de l'entreprise, aux bénéfices et à la pérennité même de l'employeur. Le collectif, en d'autres termes, corrige partiellement le déséquilibre des pouvoirs. Par conséquent, les travailleurs négocient souvent des conventions collectives qui définissent les conditions de travail au sein d'une entreprise.

Ces conventions (à employeur unique) présentent de nombreux avantages, tant pour les travailleurs que les employeurs. Pour les premiers, elles augmentent les salaires, améliorent les conditions de travail, permettent de peser dans la balance et de se faire entendre, et offrent souvent une certaine protection contre les traitements injustes ainsi

LE POURQUOI ET LE COMMENT DE LA NÉGOCIATION SECTORIELLE

qu'un certain degré d'égalité. Pour les seconds, les conventions collectives garantissent la paix sociale et légitiment l'autorité de la direction.

Mais la négociation avec un seul employeur a des limitations qui lui sont propres : tous les travailleurs ne sont pas couverts par une convention, et les travailleurs des petites entreprises en particulier éprouvent des difficultés à s'organiser et à négocier collectivement. La marge de négociation est également tributaire de la position concurrentielle de l'entreprise, car si un accord d'entreprise augmente trop les salaires, l'entreprise risque de perdre des parts de marché en raison de l'augmentation des coûts.

Vient alors la négociation *de branche* ou sectorielle. Si toutes les entreprises se lient en même temps à la même convention collective, celle-ci sera sans répercussions pour la concurrence entre elles. Les conditions salariales et de travail en sont rendues équivalentes et peuvent être améliorées dans le même temps. La négociation sectorielle présente donc un certain nombre d'avantages. Premièrement, elle étend à l'ensemble du secteur divers avantages liés aux conventions conclues avec un seul employeur, tels que l'expression des travailleurs, l'égalité de traitement et la protection.

De plus, elle prévient la concurrence salariale et peut permettre de porter les salaires à des niveaux plus élevés. Pour les entreprises, les coûts de transaction sont avantageux car elles n'ont pas toutes à s'engager dans des négociations compliquées, et cela évite les conflits sur le lieu de travail dès lors que le débat sur les salaires est porté au niveau sectoriel. Des conditions de travail plus équitables dans l'ensemble du secteur signifient également que les salariés sont moins susceptibles de passer d'une entreprise à l'autre, ce qui réduit la rotation du personnel et le débauchage. Pour la société dans son ensemble, les avantages résident dans de meilleures performances macroéconomiques en termes d'égalité et d'emploi, ainsi que dans une charge moindre pour le législateur puisque la gouvernance économique sectorielle est à présent assurée par les partenaires sociaux, ce qui dispense d'adopter une législation détaillée et compliquée.

Level-up : Le CELSI (Centre European Labour Studies Institute) et le WageIndicator Institute ont réalisé une analyse documentaire sur les avantages de la négociation sectorielle, à consulter [ici](#). Cette étude est à la source d'une page web interactive consultable [ici](#).

2 Les salariés continueront-ils à se syndiquer ?

Le problème du parasitisme est une objection couramment opposée à la négociation de branche. Après tout, pourquoi adhérer à un syndicat si la convention collective qu'il négocie s'applique à vous, que vous soyez membre ou non ?

LE POURQUOI ET LE COMMENT DE LA NÉGOCIATION SECTORIELLE

Ce problème existe pour les accords d'entreprise, mais il est beaucoup plus prononcé pour les accords sectoriels, qui peuvent s'appliquer même aux entreprises dépourvues de présence syndicale.

Si l'argument est intuitivement convaincant (pourquoi payer une cotisation si les avantages sont gratuits ?), la réalité est tout autre. Tout d'abord, les comparaisons entre pays montrent que ceux qui pratiquent la négociation de branche ou sectorielle ont le plus souvent un taux de syndicalisation beaucoup plus élevé que ceux pratiquant la négociation au niveau de l'entreprise uniquement. Deuxièmement, les pays qui ont démantelé leurs systèmes de négociation sectorielle (comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni) ont ensuite connu une baisse massive de leurs effectifs syndicaux. À l'inverse, l'Uruguay, qui a développé la négociation sectorielle, a vu gonfler les rangs des syndicats. Troisièmement, les études de cas fournissent des preuves supplémentaires. Prenons l'exemple d'Amazon, une entreprise particulièrement difficile à syndicaliser et qui ne dialogue avec les syndicats que pour peu qu'elle y soit légalement contrainte. Les pays dotés de systèmes de négociation sectorielle, comme l'Italie et la Belgique, ont un environnement plus favorable à la syndicalisation.

Mais comment l'expliquer ? Tout d'abord, la négociation sectorielle comporte **moins d'obstacles à la syndicalisation**, car un accord sectoriel a tendance à dissuader les employeurs de s'opposer à l'action des syndicats. Quel que soit le nombre de membres, les conditions restent d'application. Deuxièmement, **la négociation sectorielle offre une protection** aux travailleurs qui souhaitent adhérer à un syndicat, de sorte que le seuil d'adhésion est beaucoup plus bas. En outre, le fait que la négociation sectorielle **uniformise les conditions de concurrence** entre employeurs rend les stratégies de court-circuitage moins probables et protège les emplois syndiqués. A contrario, l'absence de normes sectorielles induit une pression constante sur les salariés pour qu'ils acceptent de moins bonnes conditions de travail. Ensuite, **la négociation sectorielle ouvre des portes** puisque les syndicats peuvent accéder aux travailleurs (et leur fournir des avantages et des services) d'un plus grand nombre d'entreprises et de différents types d'entreprises, telles que les PME.

3 Comment les syndicats peuvent-ils aider à instaurer la négociation de branche ?

Dès lors que la négociation de branche ou sectorielle présente des avantages évidents et que des réponses existent au problème du parasitisme, la question demeure **comment** passer de la négociation d'entreprise à la négociation sectorielle ? Les

LE POURQUOI ET LE COMMENT DE LA NÉGOCIATION SECTORIELLE

études internationales montrent un nombre de **stratégies potentielles**, qui visent à développer progressivement une logique sectorielle dans la négociation en entreprise.

UNI Europa a organisé **quatre ateliers** axés sur le renforcement et le développement de la négociation sectorielle avec les affiliés : pour le secteur financier belge, le secteur financier slovaque, le secteur commercial hongrois et le secteur commercial finlandais. Ces ateliers ont été l'occasion d'aborder un certain nombre de stratégies possibles :

- **Négociation collective de groupe** : les syndicats négocient ensemble avec un groupe d'employeurs, s'il n'y a pas d'organisation d'employeurs avec laquelle négocier une convention collective.
- **Négociation synchronisée** : les syndicats alignent les accords d'entreprise, en rapprochant stratégiquement les dates d'expiration afin de pouvoir mobiliser l'ensemble du secteur le moment venu.
- **Contrats d'adhésion** : contrats intégrant des entreprises dans le champ d'application d'un accord multi-employeurs (sectoriel) par le biais d'une action syndicale entre cycles de négociation ; lors d'un cycle de négociations ultérieur, l'entreprise rejoindrait alors les négociations et serait, dès le premier jour, partie prenante au cycle suivant de l'accord sectoriel.
- **Clauses de déclenchement** : soit des clauses particulières d'une convention collective qui n'entrent en vigueur que si une certaine condition est remplie (la clause est ainsi "déclenchée"). Par exemple, une augmentation de salaire supplémentaire est activée si la convention collective d'une entreprise concurrente prévoit également une augmentation similaire.
- **Démarrage en douceur** : les syndicats conviennent d'abord d'un accord sectoriel autour d'enjeux relativement mineurs, comme la formation, ou simplement l'accès aux syndicats. Le but : installer une tradition et de procurer aux syndicats une force, ensuite négocier un accord sectoriel plus ambitieux.
- **Adhésion de l'employeur** : les syndicats tentent de convaincre les employeurs des avantages de la signature d'un accord de branche. Il existe bel et bien des avantages pour toute une série d'employeurs : des conditions de concurrence équitables, la garantie de relations sociales harmonieuses, des salariés moins enclins à changer d'entreprise ou encore un moindre risque de débauchage.
- **Actions de solidarité** : des actions secondaires ou même des appels au boycott auprès des consommateurs pour faire pression sur une entreprise pour qu'elle s'engage dans la négociation sectorielle, de l'intérieur comme de l'extérieur.

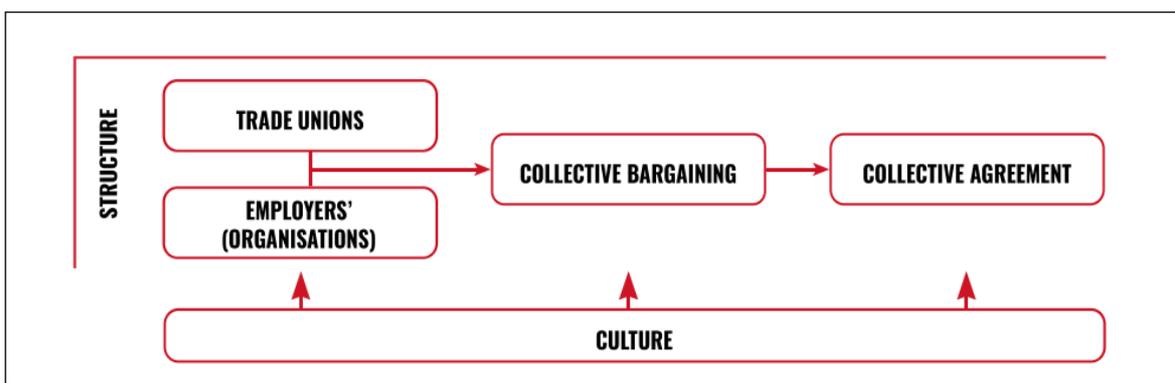
LE POURQUOI ET LE COMMENT DE LA NÉGOCIATION SECTORIELLE

4 Comment la politique peut-elle contribuer à faire progresser la négociation de branche ?

Outre les stratégies syndicales, le cadre institutionnel est très important pour faciliter (ou au contraire entraver) les négociations de branche et sectorielles. Dans un certain nombre de pays, les négociations sectorielles reçoivent un soutien institutionnel très fort, certains pays imposant même la négociation. D'autres offrent un cadre favorable, mais l'initiative reste entre les mains des syndicats et des employeurs, tandis que dans d'autres encore, les institutions découragent la négociation de branche.

En tout état de cause, il existe une fenêtre d'opportunité politique pour promouvoir la négociation collective dans les années à venir. Avec l'adoption de la directive européenne sur les salaires minimaux en 2022, tous les pays européens sont tenus de protéger et de promouvoir la négociation collective. Lorsque le taux de couverture par la négociation collective est inférieur à 80 %, les pays sont tenus d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'action nationaux afin de l'augmenter en 2025. Ce sera une première historique, compte tenu du nombre de pays européens légalement tenus de réfléchir à, d'envisager et de planifier des actions et mesures concrètes pour renforcer les syndicats et les organisations patronales, afin que tous puissent négocier des accords pour les travailleurs.

Basé sur les rapports de 20 experts nationaux, un rapport d'UNI Europa vise à soutenir les syndicats en Europe dans leurs efforts pour mettre ces plans d'action nationaux à profit en fournissant un aperçu détaillé d'une série d'idées en vue de promouvoir la couverture par la négociation collective. Ledit rapport ne se veut ni exhaustif ni définitif, ni ne prétend refléter la position d'UNI Europa, des experts ou des affiliés d'UNI Europa.



Les idées sont structurées autour de cinq domaines d'intervention principaux :

LE POURQUOI ET LE COMMENT DE LA NÉGOCIATION SECTORIELLE

Premièrement, il ne peut y avoir de négociation collective sans **des syndicats forts**, et les politiques publiques peuvent faire beaucoup pour permettre et encourager l'organisation syndicale. Tout d'abord, elles pourraient lever les obstacles au syndicalisme et protéger les travailleurs contre les pratiques antisyndicales. Elles pourraient également encourager l'affiliation syndicale par le biais d'exonérations fiscales, donner aux syndicats l'accès aux travailleurs, aux installations et aux ressources nécessaires à la représentation syndicale, ou fournir un soutien direct au renforcement des capacités des syndicats (sectoriels).

Outre les syndicats, les **employeurs** ont également un rôle à jouer dans la négociation collective. Il est important que les employeurs soient désireux et à même d'aller dans ce sens ; or les organisations d'employeurs n'ont souvent pas de mandat pour agir ainsi. La politique peut y remédier. D'autres politiques pourraient subordonner certains avantages accordés aux entreprises (crédits d'impôt, formation, accès à des emplois subventionnés) à la négociation collective. Ou pourquoi ne pas envisager l'affiliation obligatoire à des organisations d'employeurs dotées d'un mandat de négociation ?

Une fois les acteurs en place, le **processus de négociation collective** est important. La politique peut œuvrer à la disponibilité de données et d'informations précises et complètes, et mettre l'accent sur des règles de négociation de bonne foi. Une autre solution consiste à mettre en place une infrastructure de négociation, avec un soutien financier et organisationnel à la négociation et un soutien à la médiation. Parmi les mesures plus coercitives, citons les systèmes de négociation obligatoire, la médiation obligatoire, l'arbitrage et l'établissement de normes sectorielles par la réglementation en cas d'échec des négociations. Enfin, il ne peut y avoir de négociation sans droit de grève ; il serait d'ailleurs grand temps de réformer la réglementation en la matière dans certains contextes.

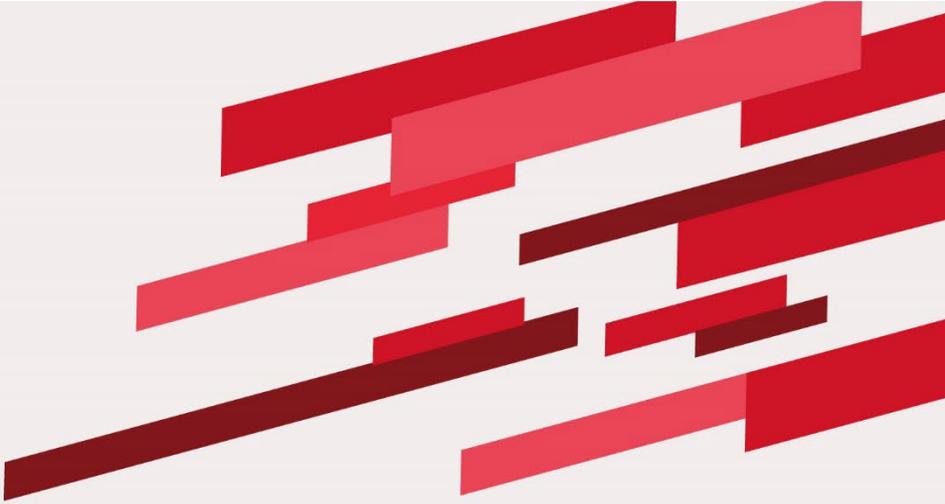
La politique peut également promouvoir la négociation collective en garantissant **l'efficacité des conventions collectives** en tant qu'instruments réglementaires, par exemple en clarifiant le statut juridique et les exigences relatives aux accords sectoriels, en établissant le principe de favorabilité et une hiérarchie claire des normes. Les politiques d'extension sont identifiées comme un facteur très important d'augmentation de la couverture par les conventions collectives. Il est notamment suggéré de limiter le pouvoir discrétionnaire administratif et politique, de rendre les prolongations automatiques et de prendre en compte des critères qualitatifs. Parmi les autres mesures, citons la limitation de l'utilisation des clauses de non-participation, la création de chartes volontaires dans les régions dépourvues d'une législation claire sur les accords de branche et le fait de prendre appui sur les marchés publics pour encourager la négociation sectorielle.

Enfin, il y a le rôle de la culture. Les décideurs politiques peuvent garantir une information et un suivi suffisants de la négociation collective, inclure le dialogue social

LE POURQUOI ET LE COMMENT DE LA NÉGOCIATION SECTORIELLE

dans les programmes d'éducation et lancer des campagnes publiques sur les avantages et la valeur de la négociation collective.

Level up : Lisez le rapport complet, y compris toutes les annexes par pays [ici](#). Il a été traduit en plusieurs langues, notamment en [allemand](#), [français](#), [italien](#), [tchèque](#), [hongrois](#), [polonais](#) et [néerlandais](#).



40 Rue Joseph II
1000 Brussels, Belgium
+32 2 234 5656
communications@uniglobalunion.org
www.uni-europa.org

