Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 84 (1992)
Heft: 5-6

Artikel: Flexibilité et fermeté
Autor: Ruppen, Stefan
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-386424

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: 13.07.2025

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

Flexibilité et fermeté

*Stefan Ruppen**

Le vernis de la façade s'effrite. Forte récession très prononcée et chômage en progression créent une ambiance morose. Que faire, lorsque les caisses sont vides et que les employeurs remettent en question des droits acquis tels que la compensation du renchérissement? Choisir la voie de la confrontation ou tenter de sauver ce qui peut encore l'être? Il n'y a certes pas de recette-miracle en cette matière, mais la stratégie à adopter est claire: toute la flexibilité possible, toute la fermeté nécessaire.

Les paramètres politiques et économiques ne sont pas bons. Ce constat vaut également pour la SSR. Au cours des dernières années, la grande régie a supprimé plus de 220 emplois et économisé des millions de francs. Simultanément, la Société de radiodiffusion et télévision s'est restructurée à un rythme affolant. En quelques mois seulement, l'entreprise s'est transformée en holding au caractère de société anonyme, a pris la voie de l'économie libre et s'est donné de nouveaux objectifs. En un premier temps, le principe, jusqu'alors incontesté, de l'adaptation des salaires aux normes de la Confédération a été abandonné. Les conséquences pour le personnel en furent douloureuses. La SSR a refusé d'accorder à ce dernier l'augmentation réelle des salaires de trois pour cent dont les fonctionnaires fédéraux ont bénéficié l'an dernier.

Le choix démocratique de la bonne stratégie

C'est dans ce climat tendu qu'ont été entamées les négociations en vue du renouvellement de la convention collective de travail (CCT). Comme on pouvait s'y attendre, la nouvelle philosophie d'entreprise de la SSR, favorisée par la tendance générale à la déréglementation, a laissé des traces: abandon de dispositions relatives au droit des fonctionnaires, réduction de la protection contre les licenciements, introduction de salaires au mérite, large flexibilisation des temps de travail. Pour notre délégation aux négociations, bon nombre de ces revendications constituaient, de toute évidence, de véritables bombes contre le partenariat social. Nous en étions arrivés au point où une question s'imposait: allons-nous rejeter catégoriquement ces demandes, ou sommes-nous en mesure de trouver une voie qui nous permette de nous appuyer sur les propositions de la SSR pour faire passer nos propres revendications?

Après une préparation intense effectuée au sein de groupes de travail, nous avons opté pour la deuxième solution. Le résultat de ce choix fut clair: à la fin

*Secrétaire du Syndicat suisse des mass média (SSM)

du mois de septembre, la base du SSM a adopté, à dix contre un, les principes d'une nouvelle CCT prévoyant notamment l'introduction du salaire au mérite. Pourquoi ce résultat fut-il si net?

Les employé(e)s de la SSR seraient-ils devenus subitement de fougueux adeptes du salaire au mérite? Aucunement. Dans une première phase, nous avons attiré toute l'attention de la SSR sur les conséquences négatives du salaire au mérite. Nous avons notamment soulevé le danger de la perte de motivation que peut engendrer une qualification injuste, ainsi que celui d'une concurrence malsaine et de ses effets sur les rapports entre les employé(e)s. Certes, le SSM aurait volontiers été légitimé par sa base pour défendre une position intransigeante sur ces points. On aurait alors assisté à un durcissement des positions et à l'apparition d'une lutte pour le pouvoir, qui aurait tôt ou tard débouché sur la défaite de l'une ou l'autre des deux délégations aux négociations. Un élément ressortait en effet nettement de notre analyse des intérêts de la SSR: pour des raisons politiques, cette dernière se devait d'introduire un nouveau système des salaires. Elle était pratiquement obligée de démontrer l'efficacité de sa restructuration au moyen d'innovations concrètes relevant du droit du travail. Les forces néo-libérales représentées au sein des nouveaux organes de la sociétés demandaient cette preuve par l'acte avec une énergie frisant l'indécence.

CCT: un champ d'application étendu

Les manoeuvres de la SSR l'ont ainsi très vite conduite à adopter une position inflexible. On sait, par expérience, que, dans une négociation, celui qui tient à tout prix à obtenir tel ou tel résultat particulier est aussi prêt à faire des concessions. Ces considérations ont servi de base à l'élaboration de notre stratégie. En échange de notre accord sur le principe du salaire au mérite, nous avons demandé deux choses: la suppression du système conventionnel compliqué et peu solidaire, via l'extension du champ d'application de la CCT, et la participation active à l'élaboration du nouveau système salarial.

Nos deux revendications ont été acceptées dans les faits. Le champ d'application de la CCT concerne désormais 800 à 1000 employé(e)s de la SSR, qui bénéficieront ainsi d'une sécurité sociale d'une qualité notoire. Un progrès considérable a donc pu être réalisé: le passage de contrats à l'année à des contrats de durée illimitée, c'est-à-dire une amélioration substantielle pour les personnes concernées. En effet, celles-ci sont ainsi libérées de cette lourde incertitude qui pesaient sur elles, puisqu'elles ne savaient jamais, à ce jour, si leur contrat allait être renouvelé en fin d'année ou non. Ces personnes disposent donc enfin d'une protection contre les licenciements, d'un droit de recours en cas de résiliation de leur contrat de travail ainsi que, sous certaines conditions, d'un droit à une indemnité de départ pouvant atteindre 12 salaires

mensuels. Outre les articles sur le temps de travail, les dispositions sur les salaires sont un élément central de toute CCT.
Dans ce contexte, la participation, la transparence et les contrôles revêtent une importance particulière. Et les négociations nous ont permis d'obtenir un succès de taille sous cet angle. Sur un plan national ainsi que dans les régions, des groupes de travail paritaires élaboreront le nouveau système des salaires. Nous aurons notre mot à dire en ce qui concerne l'évaluation des places de travail et nous pourrons participer aux décisions portant sur les critères de qualification; nous aurons également la possibilité de négocier le rapport entre la part du salaire au mérite et les parts «automatiques» du salaire. Lors de l'introduction du nouveau système salarial, les personnes concernées pourront recourir contre leur nouvelle affectation; le salaire individuel est garanti, et les réductions de salaire, auxquelles la SSR demandait de pouvoir procéder pour les personnes de qualification mauvaise, ont été jetées aux oubliettes. En cas de qualification insuffisante pendant plusieurs années, les partenaires sociaux établiront un dialogue, en vue d'examiner quelles mesures appropriées – cours de perfectionnement ou de recyclage – sont indiquées. La SSR est disposée à offrir une formation adéquate aux personnes qui auront la responsabilité de fournir ces qualifications.

Transparence des salaires et contrôles démocratiques

Pour compléter ces mécanismes de contrôle, nous tenterons de briser le tabou du salaire au moment de l'introduction du salaire au mérite. Nous demanderons à nos membres de déclarer librement leur salaire, afin que nous puissions en dresser une liste. Etant donné que près de la moitié des employé(e)s sont membres du SSM – le taux d'organisation atteint même près de 70% si l'on compte aussi les membres de l'autre fédération du personnel organisée au sein de la SSR, la Fédération des employés de la radiodiffusion et télévision suisse, FERTS – nous pensons que cette mesure constituera un excellent instrument de contrôle contre d'éventuels abus relatifs aux salaires au mérite. D'autre part, lorsque cela s'avérera possible, nous souhaitons que les employé(e)s puissent décider eux-mêmes de la répartition du montant mis à disposition par la SSR pour la part des salaires «liée au mérite».
Nous sommes persuadés que si nous avons atteint les résultats décrits dans cet article, c'est parce que nous n'avons pas commis l'erreur de prendre des positions tranchées, mais avons orienté les négociations en fonction des intérêts essentiels des deux partenaires. Nous n'avons ainsi pas été forcés de défendre de manière bornée des positions prises une fois pour toutes. Nous avons pu négocier de manière efficace et sobre, sans pour autant donner dans la gentillesse inutile. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre notre principe: toute la flexibilité possible, toute la fermeté nécessaire.