



Quand le patronat bancaire se raccroche à la branche

La faiblesse de l'ordre public social en Grande-Bretagne

Jean-François LEJEUNE

IDHE Nanterre

Centre Études et Prospective du Groupe Alpha

Les relations professionnelles en Grande Bretagne sont marquées par l'absence de l'État y compris comme garant des accords conclus.

Jean-François Lejeune montre à travers l'exemple de la branche bancaire britannique comment, sans la contrainte d'un ordre public social, le patronat est le maître du jeu de la négociation collective, définissant selon ses volontés le bon niveau de la négociation. Ce détour outre-Manche nous rappelle que l'autonomie de la négociation collective est un mot d'ordre vide de sens si la puissance publique ne garantit pas l'effectivité du pouvoir de négociation des salariés et l'application de ses résultats.

Si on admet que les conquêtes sociales sont plus avantageuses pour les salariés quand elles sont obtenues au niveau de la branche plutôt qu'à l'échelle de l'entreprise, on peut alors se demander si l'autonomie de la négociation collective peut se révéler dangereuse pour les salariés lorsqu'elle n'est pas assortie d'une garantie légale et/ou d'une procédure d'extension des accords à l'ensemble des entreprises du secteur.

En effet, si patronat, syndicats et institutions représentatives du personnel (IRP) peuvent éventuellement trouver leur compte à l'absence d'immixtion de l'État dans la négociation collective, notamment en ce que cela donne toute sa noblesse au bilatéralisme de la négociation et de la contractualisation, cela peut s'avérer très risqué pour les salariés en cas de changement de contexte économique ou politique, *a fortiori* si le patronat a, comme autrefois au Royaume-Uni, la mainmise quasi absolue sur la tenue ou pas de négociations.

Des relations professionnelles en faveur des employeurs

Les relations professionnelles britanniques, historiquement basées sur le volontarisme, ne sont certes pas les relations professionnelles françaises, où l'État joue

un rôle plus important. Si tant est que l'on garde à l'esprit ces différences institutionnelles, rien n'interdit toutefois d'analyser ce qui s'est passé il y a plus de trente ans outre-Manche afin d'en tirer quelques enseignements pour aujourd'hui.

Le volontarisme constitue historiquement une réalité prégnante des relations professionnelles britanniques. Cela consiste à laisser à l'employeur et aux représentants des salariés le soin de créer par eux-mêmes les normes qui qualifient les relations professionnelles sans que l'État n'ait à intervenir. Un juriste du travail britannique, Otto Kahn-Freund [1959], qualifiera ainsi le droit du travail d'outre-Manche comme étant « abstentionniste ». Le volontarisme s'est retrouvé confirmé dans sa légitimité par le rapport – commandé par le gouvernement – de la Commission Donovan qui de 1965 à 1968 a analysé le système de relations professionnelles. Constatant qu'il existait dans la plupart des secteurs un écart béant entre les normes formelles produites par les branches, d'une part, et leur mise en œuvre effective dans les entreprises, d'autre part, la Commission recommande une formalisation plus forte du volontarisme au niveau de l'entreprise, afin notamment d'éviter une inflation salariale en décalage avec ce qui est négocié au niveau de la branche.

Encadré : Le syndicalisme au Royaume-Uni

a. Sur le syndicalisme en général :

Le *closed-shop* et le *shop steward* sont historiquement deux caractéristiques développées des relations professionnelles britanniques. Le *closed-shop*, interdit par Margaret Thatcher en 1980, est une situation dans laquelle les emplois sont réservés aux membres du syndicat. Le syndicat participe donc au recrutement des salariés. Quant au *shop-steward*, on peut l'assimiler en France au délégué syndical, bien qu'il dispose de prérogatives plus étendues.

b. Le secteur bancaire en particulier :

Les syndicats bancaires se partagent historiquement entre les « externalistes », indépendants du patronat et affiliés au *Trade Union Congress* et les « internalistes », syndicats-maisons non affiliés.

Du côté externaliste, la *Bank Officer Guild* (1918-1946) est la première tentative de créer un syndicat indépendant. En Ecosse est créé en 1919 un syndicat semblable, la *Scottish Bankers Association*. En 1946, la *Bank Officer Guild* et la *Scottish Bankers Association* fusionnent pour créer le *National Union of Bank Employees* (NUBE). En 1979, le NUBE devient le *Banking, Insurance and Finance Union* (BIFU), traduisant là explicitement une ouverture aux métiers non spécifiquement bancaires, même si depuis 1971 le NUBE a modifié ses statuts pour recruter dans l'assurance.

Les internalistes sont également appelés *staff associations* puis *staff unions* plus tard afin d'adopter une posture plus syndicale. Citons les plus importants : BGSU-UNIFI (chez Barclays), *Lloyds Trade Union* (chez Lloyds) ou encore *NatWest Bank Staff Association* (NWSA, chez Natwest). Les syndicats internalistes se réunissent lors des négociations de branche au sein de la *Clearing Banks Staff Association* (CBSA), renommée *Clearing Banks Unions* en 1977.

À la fin des années 1990, un processus de rapprochements et de fusions conduit à une atténuation des rivalités. Aujourd'hui existe essentiellement un seul syndicat, Unite, affilié au *Trade Union Congress*.

Cependant, c'est une autre logique que celle pointée par la Commission qui prévaut au même moment dans le secteur bancaire. En effet, jusqu'à la fin des années 1960 ce décalage entre les niveaux de négociation n'est pas problématique pour le patronat bancaire puisqu'il n'existe pas de branche dans ce secteur. En réalité, c'est justement en développant une branche que le patronat bancaire va chercher à se protéger des revendications salariales à l'échelle de l'entreprise.

Outre le volontarisme, deux autres caractéristiques singularisent dans les années 1960 et 1970 les relations professionnelles au Royaume-Uni. L'une consiste à ce que les syndicats ne puissent négocier que si les employeurs les accèdent (« *recognition* »). Cela signifie que ces derniers disposent quasiment d'un droit de vie et de mort sur la négociation collective et, partant, sur les syndicats. L'autre particularité fait de l'entreprise l'unité de négociation valorisée, notamment avec la figure célèbre

du « *shop steward* » et la pratique du « *closed shop* » [voir encadré], bien que cette dernière ne soit pas très développée dans le secteur bancaire.

Le volontarisme trouve cependant ses limites en ce que, d'une part, il n'offre pas de garantie légale aux accords et, d'autre part, il ne prévoit pas de procédure d'extension des accords de branche à l'ensemble des entreprises du secteur. Cela peut s'avérer dangereux pour les salariés puisqu'ils ne sont pas assurés de la pérennité des accords en cas de modification du contexte économique ou politique ou de la stratégie des employeurs.

En définitive le volontarisme britannique, couplé au fait que l'accréditation des syndicats soit une prérogative patronale, illustre un déséquilibre des relations professionnelles clairement en faveur des employeurs.

Pourquoi une branche pour le secteur bancaire ?

Le secteur bancaire britannique de la période 1968-1987 illustre bien ce déséquilibre. Un cadre institutionnel volontariste et un contexte socioéconomique – de plein-emploi notamment – qui leur est défavorable à la fin des années 1960 constituent de bonnes raisons pour les directions de banques d'œuvrer au développement d'une branche.

Si dans le secteur financier – banque, assurance, immobilier – britannique, les relations professionnelles sont, comme souvent, dominées par le patronat, elles sont mâtinées d'un paternalisme fort jusque dans les années 1960. La conflictualité y est faible [Martinez-Lucio, Stuart, 2008] et la plupart des salariés y font carrière – les promotions se font en interne et il y a peu de débauchages. Le paternalisme s'illustre aussi par la présence de *staff associations* [voir encadré], syndicats maisons promus et financés par les employeurs. Toutefois, le paternalisme est quelque peu écorné en 1969 lorsqu'une banque, NatWest, accrédite véritablement un syndicat indépendant, en garantissant tous les droits à la négociation à l'échelle de l'entreprise au NUBE. Barclays et Lloyds suivront. Dans un premier temps ces accords d'accréditation ne concernent que les employés (*clerical staff*) puis, en 1974, les « cadres » (*managers*) suivront comme chez Midland et Barclays par exemple.

Malgré la faiblesse globale de la conflictualité, le quasi plein-emploi à la fin des années 1960 se traduit dans chaque banque par des revendications salariales potentiellement élevées. Les grandes banques décident de réagir collectivement, et ce d'autant plus que les frais de personnel constituent une bonne part de leurs coûts. Si des tentatives d'établissement d'un système de négociation de branche ont eu lieu en 1940 et en 1955, c'est en 1968 qu'est mis en place un Conseil national de la négociation collective chargé de déterminer les rémunérations et les conditions d'emploi pour les entreprises adhérant à la branche (sur une base volontaire, donc). En 1970 – et un an plus tard en Écosse –, la négociation de branche est étendue à tous les salariés, employés et cadres, des entreprises adhérentes.

Les négociations de branche et d'entreprise se

déroulent parallèlement, sans lien entre elles. Dès 1968 en effet le patronat obtient que la négociation de branche ne porte que sur deux aspects : la rémunération et les conditions d'emploi. Les autres domaines de la relation de travail tels que le recrutement, la mesure de la performance ou encore l'allocation des postes restent quant à eux des prérogatives d'entreprise et rien n'est négocié au niveau de l'établissement. Cette séparation est d'autant plus voulue par le patronat qu'elle permet évidemment de contenir les hausses salariales dans chaque entreprise.

En outre, l'existence de deux fédérations syndicales – NUBE et CBSA – place le patronat face à une alternative : soit jouer la division afin de mieux imposer ses vues, soit exiger l'unité syndicale pour couper court aux éventuelles surenchères entre organisations. Le patronat saura habilement louvoyer entre ces deux solutions. Ainsi est mis en place le *Single Table Bargaining* où siègent en délégation unique le NUBE et la CBSA, d'une part et le patronat, d'autre part. De 1971 à 1976 la négociation de branche concerne progressivement des petites banques et des banques étrangères. Si en 1977, le NUBE se retire du *Single Table Bargaining*, suite à l'échec de pourparlers avec la CBSA visant à leur rapprochement, les employeurs maintiennent l'accréditation au NUBE au niveau de la branche afin de toujours contrôler les coûts salariaux, en jouant cette fois de la division syndicale pour mieux imposer leurs vues. Ils y parviennent parfois, notamment lors de la négociation sur le travail le samedi.

Cependant, pour obtenir des avancées pour les salariés, les syndicats savent aussi jouer de leurs divisions et d'une flexibilité – quoique très limitée – existant dans la mise en œuvre des accords de branche à l'échelle de l'entreprise. Par exemple, le NUBE-BIFU qui avait quitté le *Single Table Bargaining* conteste à plusieurs reprises au niveau de l'entreprise les accords conclus entre le patronat et la *Clearing Banks Unions* au niveau de la branche. La division syndicale n'est cependant pas la stratégie idoine puisqu'en règle générale, les syndicats parviennent à davantage de conquêtes sociales lorsqu'ils sont en situation de monopole : c'est le cas dans les banques écossaises et chez Midland où il n'existe pas de *staff association* [Gall, 2008].

Si la négociation de branche est avant tout une création patronale permettant de limiter les hausses salariales, elle permet aussi des avancées sociales : des accords progressistes sont signés et portent sur les congés payés, les indemnités liées au lieu de travail ou encore sur la diminution du temps de travail. Est aussi conclu en 1970 un accord de branche qui met en place une grille des salaires fondée sur les postes de travail, réduisant d'autant l'ampleur de la prérogative managériale locale. Mais globalement, les syndicats ne parviennent pas à contrecarrer l'objectif principal qu'avait le patronat dans la création de la branche : limiter les coûts salariaux.

Le volontarisme britannique, couplé au fait que l'accréditation des syndicats soit une prérogative patronale, illustre un déséquilibre des relations professionnelles clairement en faveur des employeurs.

Les limites du dialogue social volontariste

Si les syndicats ne sont pas véritablement parvenus à détourner cette institution de sa fonction première, c'est par manque de volonté, erreur stratégique, mais surtout à cause de l'absence de garantie légale des accords.

Le contexte politique et socioéconomique du Royaume-Uni évolue fortement dès 1979 avec l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher : si des mutations concernent plus spécifiquement le secteur bancaire tandis que d'autres sont plus générales, toutes vont concourir à éliminer toute entrave supposée au libre fonctionnement des marchés, et partant restreindre drastiquement le pouvoir des syndicats. Ces évolutions vont amener le patronat bancaire à ne plus avoir besoin de la négociation collective de branche et donc à s'en détourner pour s'en retirer complètement en 1987.

Alors que le pays est en récession économique, en 1979 les Conservateurs parviennent au pouvoir, suite aux grèves et aux manifestations du *Winter of Discount* (i. e. « Hiver du mécontentement ») qui ont paralysé le pays, avec la promesse de limiter le pouvoir des syndicats, lesquels rassemblent alors plus de 50 % de la population active et effraient de plus en plus le monde des affaires. Dès lors, les prérogatives syndicales sont mises à mal par différentes lois votées entre 1980 et 1984, qui obligent les syndicats à :

- s'assurer lors d'un scrutin secret du soutien d'au moins 80 % des salariés pour pouvoir signer un accord ;
- soumettre au vote tous les cinq ans les accords ;
- organiser un vote à bulletins secrets pour pouvoir déclencher une grève.

Les politiques d'inspiration monétariste, illustrées principalement par la hausse des taux d'intérêt, permettent de limiter fortement l'inflation, à deux chiffres jusqu'en 1981. Dès lors, les employeurs pensent pouvoir plus facilement faire face aux revendications salariales des syndicats dans chaque entreprise et estiment que la branche présente moins d'utilité pour eux dans l'optique de limiter les dépenses salariales. Cette perte d'intérêt pour la branche est renforcée par le « *Big bang* » financier – c'est-à-dire l'ensemble de mesures visant à « libérer » les capitaux et à décloisonner les différentes activités financières – de 1986. Ce « *big bang* » va, en accroissant la concurrence jusque-là limitée sur le marché des produits et des services financiers, amener chaque employeur à essayer de se démarquer par rapport aux autres, y compris au niveau des politiques salariales.

C'est donc dans un contexte difficile pour les salariés que s'ouvrent les négociations de branche de 1987, et ce d'autant plus que la branche est déjà sensiblement affaiblie depuis qu'un an plus tôt la Midland – une des quatre principales banques avec Barclays, Lloyds et NatWest – s'en est retirée. Le patronat propose une

augmentation générale de 5%. Les deux syndicats rejettent la proposition, la jugeant bien en deçà de leurs attentes et décident de faire voter leurs militants. Les résultats de ces consultations ne donnent pas de tendance claire [Heery, 1987]. Selon les entreprises et les organisations, les syndiqués défendent des positions différentes, s'engageant de manière plus en moins forte dans des conflits localisés, empêchant *in fine* de peser sur la négociation de branche.

Mais c'est la NatWest Bank qui sonne véritablement le glas de la branche en annonçant le 21 juillet 1987 son retrait immédiat de la fédération patronale, et donc de la branche, en justifiant cela par des raisons indirectes au conflit en cours. En effet, NatWest argue de difficultés à recruter dans certaines zones et de son souhait d'augmenter beaucoup plus que ne le propose la Fédération les indemnités versées aux salariés londoniens et du Sud-est pour compenser le coût élevé de la vie. La proposition de revoir sensiblement à la hausse ces indemnités est accueillie positivement par le BIFU et le NWSA. Le secrétaire général du BIFU, Leif Mills, déclare alors : « Les syndicats doivent obtenir plus avec un ou deux employeurs, plutôt que de négocier collectivement avec eux », ce qui n'est guère cohérent avec la ligne du BIFU, centralisatrice. Ce choix stratégique s'avère dévastateur puisque très vite les directions de Barclays et Lloyds imitent celle de NatWest. Dès lors, les négociations, quand elles se feront, ne vont plus se dérouler qu'à l'échelle de l'entreprise, ce qui renforcera alors la prérogative managériale. De fait, la branche est morte et les accords conclus à ce niveau, caducs, puisqu'aucune garantie légale ne les préserve. Un processus similaire se déroule en Écosse en 1986 lorsque Clydesdale se retire de la fédération patronale mettant ainsi un terme à l'existence de la branche.

Conclusion

En définitive, il apparaît que les syndicats bancaires n'ont su que trop peu se saisir de la branche, en l'occurrence outil plutôt patronal dans ses objectifs de constitution, pour en faire un instrument de progrès social, de réductions des inégalités – surtout entre salariés des grandes et des petites banques. Plusieurs raisons semblent expliquer cela : outre le fait que les syndicats n'aient pas forcément considéré la branche comme le lieu de négociation à privilégier et qu'ils se soient livrés à une farouche bataille de suprématie, la raison principale réside surtout dans la nature volontaire, et donc à l'absence de contrainte légale, de la participation des employeurs à la négociation de branche. Si on ajoute à cela, l'absence de procédure d'extension des accords de branche à l'ensemble des entreprises du secteur, la branche n'avait au final que très peu de chances de survie dès lors que le patronat bancaire n'y aurait plus trouvé son compte.

Cet exemple du peu de garanties quant à leur pérennité qu'offrent les accords conclus sur une base volontariste au Royaume-Uni peut venir renforcer les

syndicats et les IRP français dans leur démarche de défense de la garantie et de la procédure d'extension légales des accords. Ces dernières constituent de puissants outils de progrès social, singulièrement pour les salariés des petites entreprises, où la présence des syndicats, voire même des IRP, est plus aléatoire. Plus généralement, le cas du secteur bancaire britannique de 1968 à 1987 illustre en contrepoint l'avantage de l'ordre public social français consistant à ce que le patronat ne puisse pas déroger, sauf cas exceptionnels, à l'accord le plus favorable pour les salariés.

Jean François Lejeune

Références :

- GALL G., *Labour Unionism in the Financial Services Sector. Fighting for Rights and Representation*, Ashgate, UK, 2008.
- HEERY E, « Chronicle: Industrial Relations in the United Kingdom April-July 1987 », *British Journal of Industrial Relations*, volume 25, n° 3, 1987.
- KAHN-FREUND O, « Labour Law » in Ginsberg M. (ed.), *Law and Opinion In England In the 20th Century*, Stevens, London, 1959.
- MARTINEZ-LUCIO M., STUART M., « Employment Relations in the UK Finance Sector: Between Globalisation and Regulation », WP n° 1, University of Leeds, 2008.

Le site de l'IES:
www.ies-salariat.org

Les notes de
L'Institut Européen du Salariat

Directeur de la publication: Bernard Friot

Comité de rédaction : Lucy apRoberts, Aurélien Casta, Nicolas Castel, Jean-Luc Deshayes, Bernard Friot, Mathieu Grégoire, Matthieu Hély, Jean-Pascal Higelé, Emmanuel de Lescure, Maud Simonet.

Secrétariat de rédaction: postmaster@ies-salariat.org, IDHE, Université Paris Ouest Nanterre, Maison Max Weber, 200, av.de la République, 92001 Nanterre cedex