

# [ Relations collectives dans le non marchand ]

Síle O'Dorchai

[sile.odorchai@ulb.ac.be](mailto:sile.odorchai@ulb.ac.be)

02/650.42.55

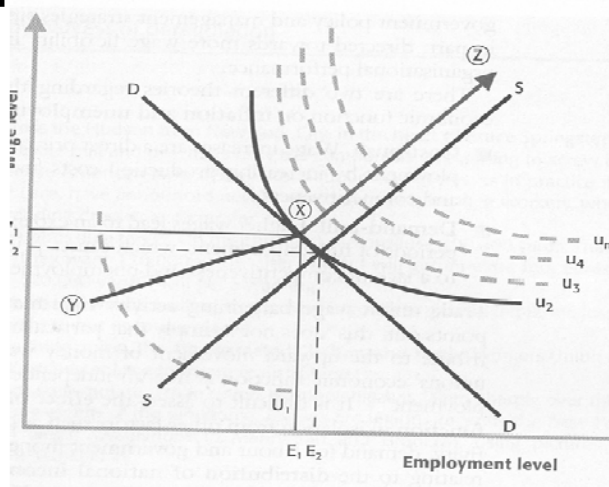
## [ Regulation économique ]

- Négociation collective des salaires et des autres termes monétaires de la relation d'emploi est au centre de la relation d'emploi.
- Elle ne concerne pas uniquement les salariés organisés (les membres) et leurs employeurs
  - Extension des acquis au sein de l'entreprises, du secteur ou de la profession
  - Extension a d'autres secteurs ou entreprises non nécessairement parties prenantes
  - Référence pour d'autres secteurs ou entreprises
- Effets :
  - Microéconomiques
  - Macroéconomiques
  - Socio-économiques

## Modèles de négociation

- Marché du travail standard: offre, demande, équilibre concurrentiel
- Fonction d'utilité syndicale : à maximiser
  - Salaires
  - Emploi
- Contrainte : compatible avec la demande de travail des entreprises

## Modèles de négociation



## [ Salaires et inflations ]

- Effet sur le niveau général des prix
  - toute variation du salaire entraîne celle des coûts de production
  - cette augmentation sera moins ou plus répercutée dans les prix de vente (price-taker ou price-maker)
  - cf les débats sur l'indexation des salaires en Belgique
    - Spirale inflatoire : réactions aux chocs extérieurs
    - Adaptation mécanisme de liaison des salaires aux prix (indice "santé")

## [ Salaires et compétitivité ]

- Entreprises soumises à la concurrence internationale: toute hausse des prix ou des coûts peut se traduire par une détérioration dans la position concurrentielle
- ➔ contenir la négociation salariale
  - Loi sur la compétitivité et norme salariale en Belgique depuis 1996
  - Accord de Wassenaer aux Pays-Bas de 1982

## Salaires et distribution du revenu national

- Répartition du revenu national entre rémunération du travail et du capital investi
- La part des salaires a tendance à diminuer

Evolution de la rémunération par rapport au PIB et de la rémunération par salarié par rapport au PIB par tête



## **Distribution des salaires et des revenus**

- Répartition des différents niveaux de salaire au sein d'une population donnée
- Pays caractérisés par une forte négociation collective centralisée enregistrent généralement de meilleurs résultats en terme de réduction des taux de pauvreté (cfr.étude DULBEA sur l'impact de la négociation sur les différentiels salariaux)

## **Régulation de la relation d'emploi**

- Syndicat: protéger ses membres et améliorer leur position relative dans la relation d'emploi
- Limiter le pouvoir du management en faisant en sorte qu'une partie des décisions ou actions de l'employeur soit l'objet d'une régulation conjointe et négociée
- Il s'agit d'établir l'ensemble des règles procédurales déterminant les relations entre employeurs et salariés dans le cadre des contrats d'emploi qui les lient, mais également de définir et d'organiser les relations entre l'employeur et les syndicats

## [ Régulation de la relation d'emploi ]

- Ce rôle a une importance relative variable selon les systèmes de relations collectives
  - Belgique
  - UK

## [ Changement social ]

- Influencer la prise de décision politique
- Ce rôle s'exerce de façon fort différente selon les pays:
  - Belgique
  - Suède
  - UK

## Service aux membres

- Fonction centrale des syndicats (chômage, maladie, retraite)
- Mais progressivement assurée par les pouvoirs publics, parfois par le secteur privé
- Se concrétise par
  - la participation des syndicats aux organes de gestion de la sécurité sociale,
  - des pratiques héritées du passé (paiement des indemnités de chômage par les syndicats en Belgique),
  - la fourniture de services de protection sociale (e.g. Etats-Unis),
  - l'offre de services aussi divers que l'assistance juridique lors de conflits concernant les relations individuelles du travail,
  - l'organisation d'activités touristiques ou de loisirs....

## Auto-accomplissement

- Rôle des syndicats dans le processus de prise de décision
- Il s'exerce à 3 niveaux:
  - Au niveau du fonctionnement interne du syndicat, où le membre est appelé à intervenir et participer dans la définition des stratégies et objectifs, selon son niveau dans la hiérarchie syndicale, allant de l'assemblée des membres à la prise de responsabilité
  - Au niveau du système de relations collectives, par lequel les membres peuvent intervenir sur les termes et conditions de la relation d'emploi qui les lie à l'employeur.
  - Au niveau des institutions « externes » des relations collectives

## [ Différents types de syndicalisme ]

- Syndicalisme comme expression de la conscience de classe
- Responsabilité sociale
- Syndicalisme d'entreprise
- Syndicalisme du bien-être
- Syndicalisme politique

## [ Organisation et structure ]

- Pas de structure et d'organisation unique des syndicats
- Résulte
  - des évolutions qu'ont connues les SRI dans les différents pays
  - du type de syndicalisme qui prédomine
  - des fonctions essentielles qu'il assume
  - de la taille des organisations



## Organisation et structure

- passage d'un syndicalisme basé sur les métiers et professions à un syndicalisme inclusif
- structure entrecroisant niveaux d'organisation basés sur les métiers ou les secteurs d'activité et structure interprofessionnelle

## Syndicats professionnels (structure horizontale)

- Syndicats de métiers
  - forme « primitive » du syndicalisme
  - existe encore marginalement (UK, US)
- Syndicats de travailleurs semi ou non qualifiés
- Syndicats d'employés
  - syndicats distincts des syndicats ouvriers
    - soit sur base de l'industrie,
    - soit sur une base plus large, multi-industrie et multisectorielle
  - SETCa
- Associations professionnelles, syndicats de cadres
  - forme plus nouvelle d'organisation qui cherche à englober l'ensemble des employés cadres ou l'ensemble des diplômés universitaires (e.g. Finlande).

## **Syndicats industriels (structure verticale)**

- Ensemble des professions et métiers au sein d'un secteur industriel
- Définition variable de l'industrie : syndicats résultat de fusions/absorptions
- Ouvriers/employés
- Syndicats « généraux » : inclusifs purs

## **Syndicats d'entreprise**

- Organisés uniquement sur base d'une entreprise
- Certaines entreprises financières au Royaume-Uni
- Initiative de l'employeur : contrer les organisations syndicales nationales (France, entreprises du secteur automobile)

## Fédérations et confédérations

- Fédèrent non pas des membres mais des organisations
  - Exemple: la FGTB fédère une série de centrales professionnelles
- Structures variées: FGTB ⇔ CSC

## Dynamique de la structure des organisations syndicales

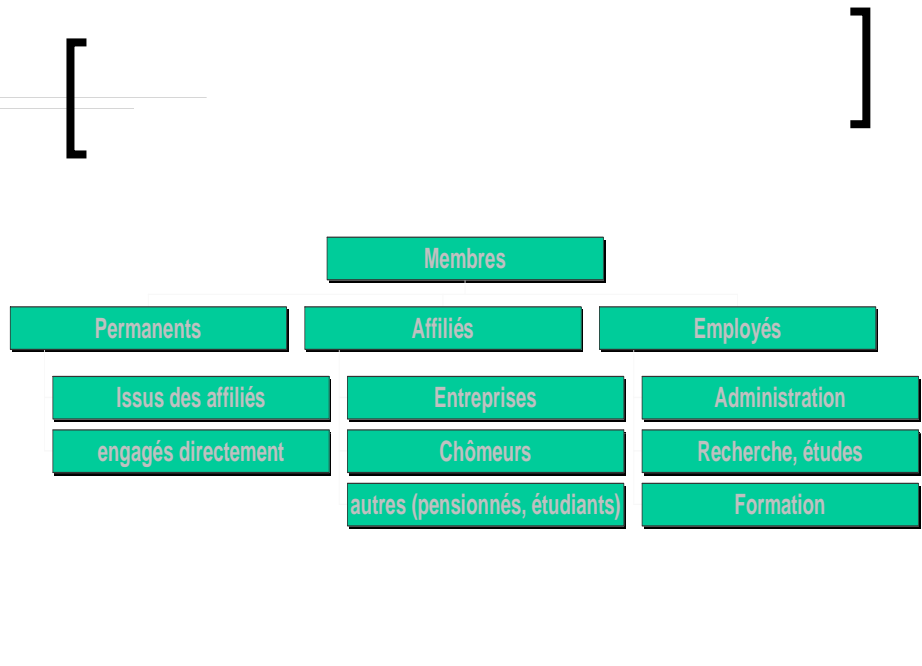
- résulte
  - d'une évolution de la structure de l'emploi d'une économie industrielle à une économie de services
  - d'une croissance considérable des emplois et professions non-manuelles
  - de l'effacement progressif des frontières entre professions strictement manuelles et strictement intellectuelles
- tendance au regroupement et aux fusions de syndicats

## [ Fonctionnement interne ]

- Démocratie de représentation – démocratie indirecte
- Désignation de délégués aux congrès et assemblées
  - Congrès élit dirigeants : bureau
    - Bureau choisit secrétariat général...
- Degré d'ouverture de ces diverses désignations ou élections est variable, selon les organisations, les époques et le contexte
- Délégués d'entreprise + responsabilités externes
- Sous représentation féminine progressive avec les échelons

## [ Fonctionnement interne ]

- organe essentiel : Congrès
  - détermine la stratégie de l'organisation
  - désigne les organes dirigeants (Comités exécutifs, Bureau, Secrétariat général... les termes diffèrent).
  - se réunit à intervalles réguliers



## Pouvoir d'un syndicat et d'un mouvement syndical

- Wright 1994): 5 indicateurs:
  - taux de syndicalisation et/ou importance relative parmi les syndiqués
  - cohésion/fragmentation
  - capacité de mobilisation
  - assises financières et encadrement
  - accès aux niveaux de décision

## **Pouvoir d'un syndicat et d'un mouvement syndical**

- Taux de syndicalisation et/ou importance relative parmi les syndiqués
  - représentativité
  - résultats des différentes élections

## **Pouvoir d'un syndicat et d'un mouvement syndical**

- cohésion/fragmentation:
  - capacité d'une organisation syndicale à fédérer les intérêts souvent divergents de ses différentes composantes
  - relations entre syndicats se caractérisent par des degrés divers de collaboration et d'affrontement

## **Pouvoir d'un syndicat et d'un mouvement syndical**

- capacité de mobilisation:
  - capacités à faire état de sa représentativité
  - organisation de conflits, compris au sens large
  - taux de participation aux élections sociales

## **Pouvoir d'un syndicat et d'un mouvement syndical**

- assises financières et encadrement:
  - cotisations des membres
  - fonds publics
    - institutions de recherche syndicales: France: IRES
    - Institut syndical européen (ETUI) qui est l'institut d'étude de la Confédération Européenne des Syndicats
    - Fondations: exemple en Allemagne

## **Pouvoir d'un syndicat et d'un mouvement syndical**

- **Nombre et qualité de ses représentants, surtout permanents**
  - complexification de l'organisation socio-économique
  - multiplication des tâches et des fonctions assumées par les organisations syndicales
  - technicité des dossiers
  - nombre d'institutions de représentation au sein desquelles les syndicats doivent siéger

## **Pouvoir d'un syndicat et d'un mouvement syndical**

- services d'études ou instituts de recherche: encadrement de meilleure qualité, analyses économiques ou sociales
- formation assurée aux personnes qui ont en charge l'organisation syndicale
  - représentants dans les entreprises
  - délégués syndicaux ou du personnel
  - permanents
  - dirigeants



## **Pouvoir d'un syndicat et d'un mouvement syndical**

- accès aux niveaux de décision:
  - Institutions de la négociation collective et de la concertation sociale
  - Organes de gestion de la sécurité sociale
  - Comités, organisations sociales, économiques ou politiques

## **Création d'une organisation syndicale mondiale: exemple d'une fusion**

- Existaient trois organisations au niveau mondial, résultant de divisions politiques au sein du monde syndical
  - Confédération Internationale des Syndicats Libres (CISL-ICFTU)
  - Confédération Mondiale du Travail (CMT-WCL)
  - Fédération Syndicale Mondiale (FSM-WFTU)

## [ CISL-ICFTU ]

- Créée en 1949 par la sortie de nombreux syndicats socialistes et socio-démocrates de la FSM-WFTU, dominée par les syndicats proches de l'Union soviétique et des partis communistes
- Plus grande organisation internationale :
  - 233 organisations affiliées, dont les principales organisations syndicales européennes, japonaises et américaines
  - 154 pays
  - 145 millions de membres

## [ CMT-WCL ]

- Créée en 1920 : Fédération Internationale des Syndicats Chrétiens
- Change de nom en 1968 et moins affichée chrétienne » depuis lors : indépendance vis-à-vis des gouvernements, partis et religions
- Surtout présente dans les pays en développement + quelques grandes centrales européennes (CSC en Belgique; CNV aux Pays-Bas...) + nouveaux syndicats en Europe de l'Est
  - 144 organisations affiliées
  - 116 pays
  - 26 millions de membres

## [ FSM-WFTU ]

- Créée en 1945
- Perte de vitesse depuis effondrement bloc communiste
- Surtout présente dans les pays en développement, Amérique latine et centrale, pays d'Europe de l'Est (reste des syndicats de la période communiste)

## [ Unification CISL-CMT ]

- Discussions sur l'unification depuis la création de la CISL, mais refus de la CMT, malgré sa déconfectionnalisation en 1968
- Pressions à l'unification
  - Années '90
  - Progression mondialisation les amène à collaborer de + en +
  - Organisation commune européenne : CES
- Décision en novembre 2005 d'unir les deux centrales dans une nouvelle organisation mondiale, associant également des organisations non-membres de la CISL ou de la CMT: ° Confédération Syndicale Internationale
- Congrès de fondation en novembre 2006

## **Confédération syndicale internationale (CSI- ITUC)**

- En décembre 2007, la Confédération syndicale internationale ( CSI- ITUC) :
  - avait 167 880 375 membres
  - dans 311 organisations affiliées
  - couvrant 155 pays et territoires.

## **Scission de la Centrale des Métallurgistes de la FGTB: exemple de la fragmentation**

- Tensions communautaires
- Mouvements contradictoires
  - = unification des statuts (syndicats d'industrie versus syndicats ouvriers métallurgistes)
  - Scission communautaire
    - (rappel de l'importance du contexte !
    - Négociations salariales régionalisées : demande du patronat flamand

## [ Les employeurs ]

- Au sein ou en-dehors des entreprises ou organisations
  - Collectivement: définition claire (e.g. FEB)
  - À l'intérieur : **management**
    - Définition : « *Les fonctions dont les titulaires (individuellement ou collectivement) ont – ou sont reconnus dans l'organisation comme ayant – un rôle de décision et d'autorité qui engage l'organisation* » (Salamon 2000, p. 214)

## [ Interaction contraintes-choix (Poole 1980) ]

- Cadre de la libre entreprise : stratégies centrées vers la satisfaction des objectifs de l'entreprise
- Stratégies et politiques des pouvoirs publics dans la gestion de l'économie limitent la liberté d'action du management

## Type de choix et rationalité

- Poole (1980): 3 rationalités:
  1. Intérêts matériels : favoriser les stratégies les meilleures dans l'optique des objectifs économiques et productifs du management (e.g. minimisation des coûts salariaux, optimisation de la productivité).
  2. Valeurs morales ou « questions de principe » : e.g. stratégies limitant « par principe » les prérogatives syndicales, la reconnaissance syndicale, afin de préserver le « droit à gérer ».
  3. Conception « équilibrée » : l'ensemble des variables sont prises en compte afin d'obtenir un résultat satisfaisant avec le moins de répercussions négatives.

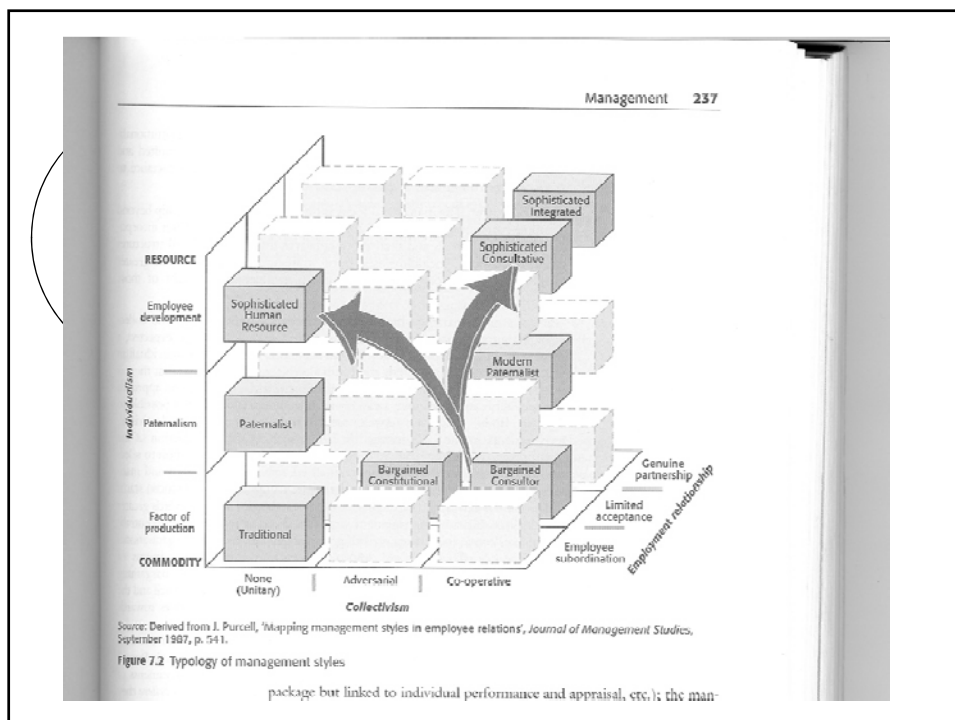
## Objectifs du management

- Droit à gérer
  - réalisation de ses objectifs et stratégies en terme de gestion financière et productive de l'organisation
  - Les syndicats et négociations collectives peuvent être considérés comme des limitations à ce droit à gérer
- « Management by agreement »
  - Partage du pouvoir et de la prise de décision à travers le processus de régulation qu'exerce le système des relations industrielles
  - L'étendue des matières sur lesquelles peut s'exercer ce processus de décision conjoint est décidée par le management

# Styles de management

Purcell & Sisson 1983; Purcell & Ahlstrand 1994;  
 Purcell 1997

- Style traditionnel
- Paternalisme
- Style sophistiqué des ressources humaines
- **Style sophistiqué moderne (négocié)**
- Style paternaliste moderne :
- Style consultatif sophistiqué
- Style sophistiqué intégré



## [ Style traditionnel ]

- Salarié = facteur de production dont il s'agit de minimiser les coûts d'utilisation
- Position subordonnée du salarié = nature des choses
- Toute tentative de collectiviser la relation d'emploi est contrecarrée
- Management de style autoritaire + opposition hostile aux syndicats de salariés

## [ Paternalisme ]

- Subordination naturelle
- Mais: communication ou consultation vers le bas



## [ Style sophistiqué des ressources humaines ]

- Politiques et mesures de gestion du personnel afin de créer un climat organisationnel qui rend l'action collective inutile et inappropriée.
- Communication et implication des salariés
  - organisation d'un marché interne du travail
- Exclusion ou marginalisation des représentations collectives à travers les syndicats de salariés.

## [ Style sophistiqué moderne ]

- Prérogatives du management sont diminuées par l'existence du pouvoir syndical
- Institutions et procédures visant à institutionnaliser et à minimiser les conflits

## [ Style paternaliste moderne ]

- Relations formalisées/constructives avec les syndicats
- Consultation sur les matières décidées surtout par le management

## [ Style consultatif sophistiqué ]

- Engagement, flexibilité et adaptabilité de l'individu.,
- Information abondante sur les décisions de gestion et d'organisation, éventuellement au sein d'organes de consultation,
- mais: **sans** « partage de pouvoir »  
→ la décision finale reste au management

## [ Style sophistiqué intégré ]

- Relations collectives sont reconnues

ET

- Développement de dimensions individuelles en termes de
  - développement de la contribution individuelle à l'organisation
  - fixation individualisée des rémunérations
  - implication personnelle des salariés dans l'organisation