

## [ 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.

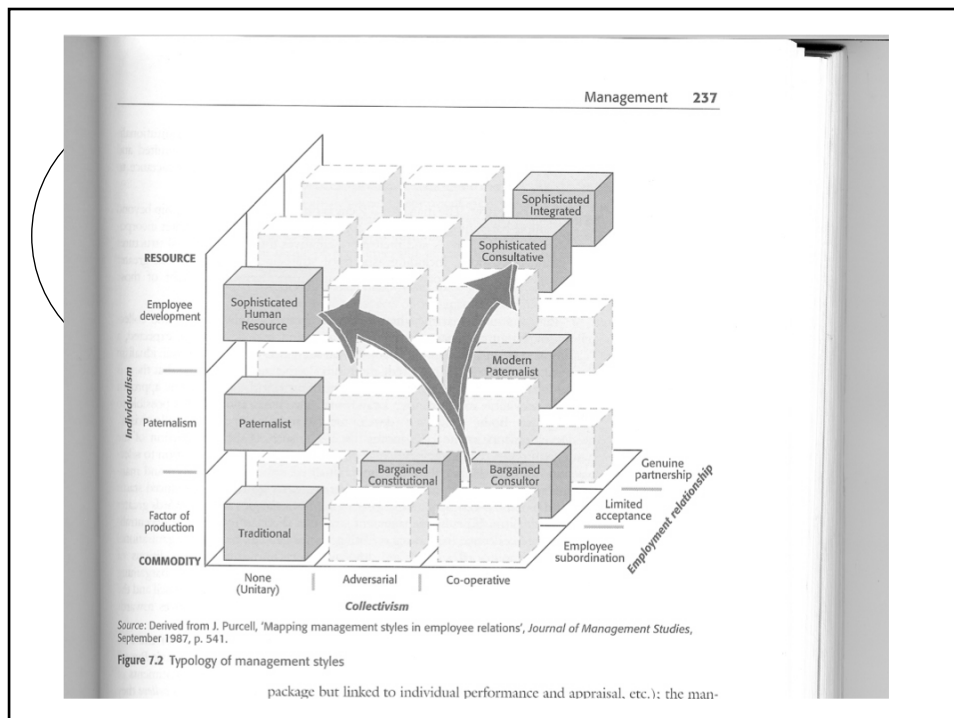
## Objectifs du management

- 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

## [ Associations d'employeurs ]

- Nécessité de l'organisation: distinction intérieur/extérieur de l'entreprise
- **Définition:**  
« *Toute organisation dont les membres sont des employeurs et dont l'objet inclut la régulation de la relation entre employeurs et salariés ou leurs syndicats* » (Salamon 2000, p. 250)
- Associations d'employeurs ↔ associations de type commercial

## Associations d'employeurs

- Développement lié au développement du syndicalisme et des négociations collectives
  - Fin du 19<sup>e</sup> siècle en Grande Bretagne en réponse au développement du syndicalisme parmi les ouvriers non-qualifiés
- Après première guerre mondiale :
  - Élément du système des négociations collectives (conventions collectives sectorielles)
  - Exemples: Royaume-Uni: secteurs de la métallurgie et de la construction

## Associations d'employeurs

- Nécessité de l'organisation collective des employeurs ?
  - Dépend du niveau privilégié des relations collectives
  - Grande-Bretagne: années 80-90 et Allemagne: années 90': désaffiliations de la part d'entreprises afin de pouvoir négocier directement et indépendamment avec les syndicats de l'entreprise.

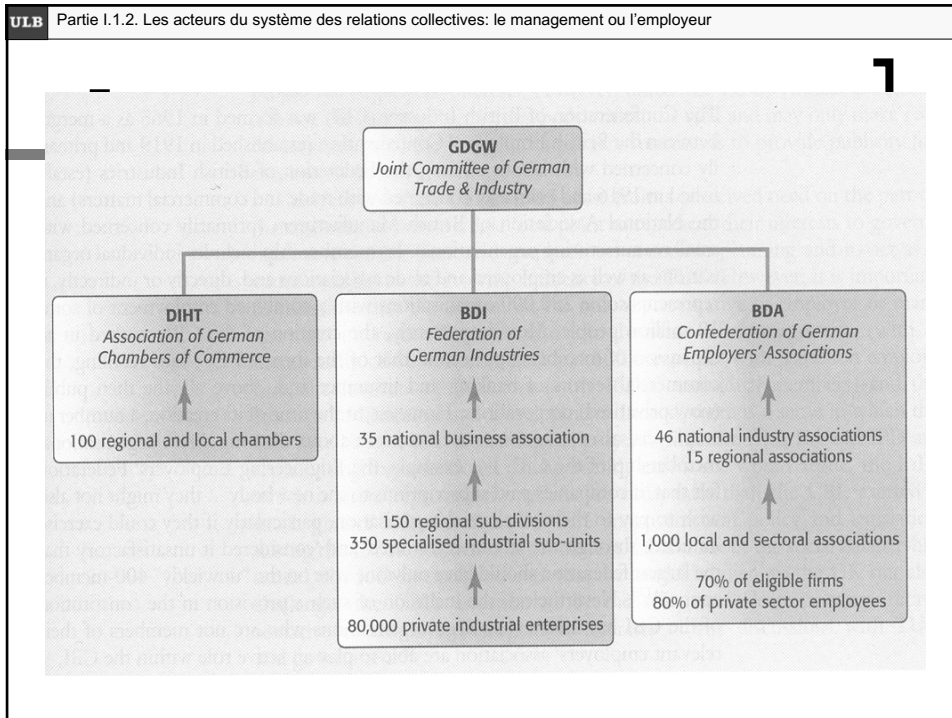


## Types d'organisations d'employeurs

- Associations d'employeurs versus de type commercial
- **Organisations commerciales:** leur objet est la défense et la promotion des activités commerciales et de production de ses membres :
  - commerce extérieur
  - relation avec les pouvoirs publics
  - recherche et développement
  - réglementation et législation
  - lobbying (national, européen, supra-européen)
- **Organisations des relations collectives:** leur objet est de représenter les intérêts des employeurs aux différents niveaux des relations collectives.

## Exemples

- Belgique: FEB assume ces deux fonctions
- Allemagne (cfr. slide suivant):
  - Chambres de commerce
  - BDI
  - BDA



## Fonctions des organisations d'employeurs

- Promotion et contribution aux objectifs économiques des affiliés
- Quatre fonctions peuvent être identifiées:
  1. Négociation directe avec les organisations de salariés
  2. Aide et conseils aux membres dans le cadre des relations collectives
  3. Aide aux membres dans la résolution de conflits
  4. Représenter les opinions des membres vis-à-vis des autres acteurs

## 1. Négociations directes

- N'existent pas toujours
- Dépend de l'organisation du système de relations collectives:
  - du niveau auquel se trouve l'organisation d'employeurs (sous-sectoriel, sectoriel, multisectoriel)
  - de l'importance relative des niveaux de négociation
- Exemple: Allemagne: organisation des employeurs allemands et Gesamtmetal

## 2. Conseil et aide aux membres dans la négociation collective

- Conseils en matières juridiques, de gestion, de formation, d'hygiène et de sécurité au travail.
- Fonction qui influence le plus le déroulement des relations collectives au niveau du poste de travail dans les pays où la négociation est très décentralisée (e.g. Grande-Bretagne).

## 3. Résolution de conflits

- À deux niveaux:
  - Interne: conflits entre membres d'une association d'employeurs
  - dans l'intérêt des employeurs dans leur ensemble: atteindre des positions communes,
- Problèmes d'organisation et de coordination (e.g. secteur de la construction en Belgique)
- Free riding (e.g. formation dans le secteur informatique)

## 4. Représentation

- Vis-à-vis des différents niveaux de pouvoirs publics
- Organisations d'employeurs se constituent rarement sur une base philosophique ou politique

## [ Les pouvoirs publics ]

- Plusieurs niveaux :
  - Le(s) gouvernement(s), en tant que pouvoir exécutif
  - Le(s) parlement(s), en tant que pouvoir législatif
  - La justice, notamment le droit social, le droit du travail et le droit collectif
  - L'administration, y compris l'administration de la sécurité sociale, les organismes de gestion, de contrôle du marché du travail...
  - Les pouvoirs publics comme employeur
  - Les institutions supranationales
  - Etc.

## [ Les pouvoirs publics ]

- Le rôle de l'Etat dans les RI se différencie selon le degré d'intervention et son mode d'intervention.
- Les appartenances politiques des partis ou coalitions au pouvoir ne sont un élément explicatif parmi d'autres.
  - Allemagne: Etat = organisateur de la négociation collective.
  - Pays anglo-saxons: faible implication de l'Etat dans les relations industrielles et volonté de « laissez-faire » le marché mais rôle de l'Etat en tant que législateur
  - Pays scandinaves: faible intervention de l'Etat mais cadre légal et institutionnel qui facilite et organise les négociations
  - France: forte intervention (e.g. loi sur les 35 heures)

## [ Du libéralisme au corporatisme ]

- Plusieurs formes des relations industrielles :
  - Individualisme de marché
  - Collectivisme libéral
  - Corporatisme négocié
  - Etatisme
  - Corporatisme

## [ L'Etat employeur ]

Différentes règles régissent l'emploi dans le secteur public et privé:

- Nature du contrat de travail
- Nature des services produits
- Institutions et mécanismes
- Détermination des salaires
- Rôle exemplaire
- Contraintes budgétaires

	part de l'emploi dans l'administration publique 2012
UE28	7.0
Finlande	4.6
Roumanie	5.2
Irlande	5.5
Danemark	5.8
Lituanie	5.8
Suède	6.1
Italie	6.1
Royaume-Uni	6.2
République tchèque	6.3
Croatie	6.4
Chypre	6.6
Estonie	6.6
Autriche	6.7
Portugal	6.7
Pologne	6.7
Slovénie	6.8
Lettonie	6.8
Allemagne	7.1
Espagne	7.6
Bulgarie	7.9
Slovaquie	7.9
Hongrie	8.0
Grèce	9.0
Malte	9.0
Belgique	9.0
France	9.5
Luxembourg	11.6

## **Pouvoirs publics supranationaux**

### **L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL**

- Fondée en 1919
- But: améliorer la condition des travailleurs et par là une paix universelle et durable
- 1946: l'OIT devient la première institution spécialisée des Nations Unies.
- Elle n'intervient pas dans les systèmes de relations industrielles nationaux et mondial
- C'est une organisation tripartite, productrice de règles.

## **Pouvoirs publics supranationaux**

### **L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL**

- Producteur de règles
  - normes internationales du travail
  - veiller à leur application au niveau de la loi et en pratique
- Tri-partite
- Aide aux Etats et aux partenaires sociaux
  - normes internationales
  - assistance technique
  - diffusion des meilleures pratiques
  - programmes de formation
  - campagnes de communication et publication d'ouvrages
- L'OIT promeut la création d'organisations d'employeurs et de travailleurs indépendantes

## Pouvoirs publics supranationaux

### L'UNION EUROPÉENNE ET LA COMMISSION EUROPÉENNE

- Construction très lente d'un système européen de négociations collectives < diversité des systèmes de concertation et de négociation des Etats membres
- Acteurs:
  - Commission européenne et Parlement européen créent cadre et institutions
  - Partenaires sociaux européens:
    - la Confédération Européenne des Syndicats (CES)
    - le Centre Européen des Entreprises à Participation publique et des entreprises d'intérêt économique général (CEEP)
    - l'Union des Industries de la Communauté Européenne (UNICE)

## Pouvoirs publics supranationaux

### L'UNION EUROPÉENNE ET LA COMMISSION EUROPÉENNE

- Institutions et organes
  - le Conseil Economique et Social européen (° 1957)
    - comité paritaire et instance d'avis et de consultation
    - structure et compétences proches des CES nationaux
  - le Conseil/Comité d'entreprise européen
    - dans les entreprises de dimension communautaire, i.e.  $\geq 1000$  travailleurs dans les Etats membres et,  $\geq 150$  travailleurs dans au moins deux Etats membres différents;
    - dans les groupes d'entreprises de dimension communautaire, i.e. employant  $\geq 1000$  travailleurs dans les Etats membres, avec  $\geq 2$  entreprises dans des Etats membres différents et au moins 1 entreprise membre employant  $\geq 150$  travailleurs dans un Etat membre et au moins 1 autre entreprise employant  $\geq 150$  travailleurs dans un autre Etat membre.



## Pouvoirs publics supranationaux

### L'UNION EUROPÉENNE ET LA COMMISSION EUROPÉENNE

- le Conseil d'entreprise européen
  - 10 millions de travailleurs
  - 1.800 entreprises
  - 640, soit 36%, ont un CEE opérationnel
  - organe d'information et de consultation des travailleurs sur des questions transnationales
  - composé de travailleurs élus ou désignés par les représentants des travailleurs ou, à défaut, par l'ensemble des travailleurs
  - un membre par Etat membre avec au minimum trois membres et au maximum trente

## Pouvoirs publics supranationaux

### L'UNION EUROPÉENNE ET LA COMMISSION EUROPÉENNE

- Les conventions collectives européennes
  - Trois conventions portant sur le congé parental, le temps partiel et les contrats à durée déterminée.
  - Deux autres accords ont été conclus, portant sur le télétravail et sur la formation continue (lifelong learning).
  - Des conventions collectives européennes sectorielles ont également été conclues.
    - ➔ peu nombreuses et dispositions très larges.
  - Leur aspect contraignant doit s'apprécier par rapport aux différentes situations nationales.
  - Les associations d'employeurs restent peu favorables.

## **Pouvoirs publics supranationaux**

### **L'UNION EUROPÉENNE ET LA COMMISSION EUROPÉENNE**

- Les directives
- Production de règles sans qu'un accord collectif n'ait été signé.
  - 1993 (2003, 2010): temps de travail: 2 points sensibles: opt-out et temps de garde
  - 2000: égalité de rémunération entre hommes et femmes
  - 2002: information et consultation des travailleurs