

## [ 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.

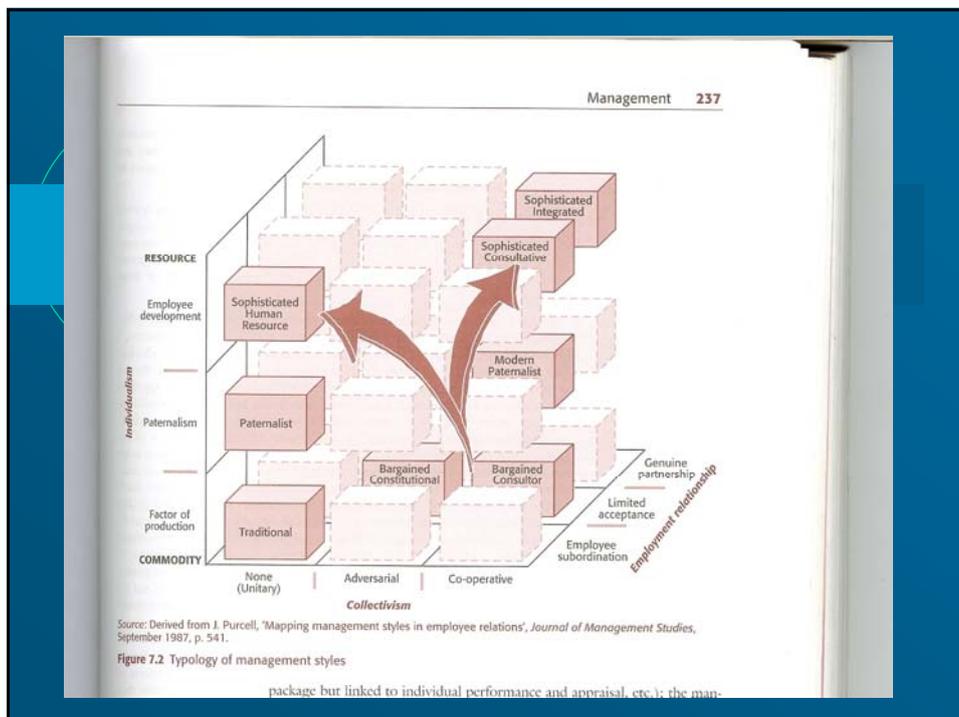
## Objectifs du management

- 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

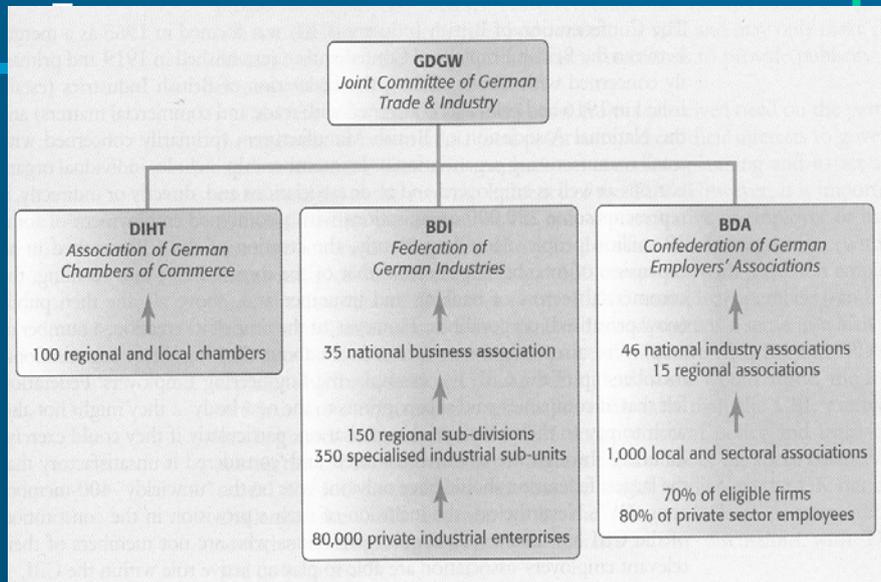
- Nécessité de l'organisation collective des employeurs ?
  - Dépend du niveau privilégié des relations collectives
  - Grande-Bretagne: années 80-90 et Allemagne: années 90': désaffiliations de la part d'entreprises afin de pouvoir négocier directement et indépendamment avec les syndicats de l'entreprise.

## 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

## Emergence de la concertation sociale en Belgique

- L'origine de la concertation sociale belge: 1944: *Projet d'accord de solidarité sociale*
- Dans l'entre-deux-guerres déjà:
  - création de délégations syndicales d'entreprise,
  - création des premières commissions paritaires et
  - réunion des grandes conférences nationales du travail
- L'édifice institutionnel de la concertation sociale comporte au départ 3 étages (l'entreprise, le secteur et le niveau interprofessionnel) et 3 « domaines » avec organes spécifiques (social, économique et le domaine de la sécurité et du bien-être au travail).

## Cadre institutionnel de la concertation sociale en Belgique

- Au fil de la fédéralisation du pays, l'édifice a été complété par des organes de consultation et de concertation dans les régions et les Communautés.
- Le système est donc organisé sur différents plans géographiques aussi: du local au fédéral, en passant par les bassins industriels et les régions.
- → de nombreux organes bipartites et lieux de négociation, de consultation et, lorsque les pouvoirs publics s'associent aux employeurs et aux travailleurs, de concertation.
- Il existe également de lieux institutionnels informels (e.g. le Groupe des dix)

## Cadre institutionnel de la concertation sociale en Belgique

- Législation de travail et de la sécurité sociale: compétence fédérale → la structure générale des relations collectives du travail est déterminée par des lois fédérales et des CCT adoptées au niveau fédéral.

## Cadre institutionnel de la concertation sociale en Belgique

Niveaux	Matières		
	Sociales	Economiques	Bien-être au travail
Entreprise	Délégation syndicale	Conseil d'entreprise	Comité pour la prévention et la protection au travail
Secteur	Commissions paritaires	Commissions consultatives spéciales du Conseil Central de l'Economie	Commissions permanentes (sectorielles) du Conseil supérieur pour la prévention et la protection au travail
Interprofessionnel	Conseil National du Travail (CNT)	Conseil Central de l'Economie (CCE)	Conseil supérieur pour la prévention et la protection au travail (CSPPT)

## Cadre institutionnel de la concertation sociale en Belgique

- La réforme des institutions politiques a pour effet d'accroître les prérogatives des Régions et des Communautés en matières économiques et sociales → des organes de consultation et de concertation sont institués à ces niveaux:
  - *Sur le plan régional:*
    - Le Conseil économique et social de la Région wallonne (CESRW);
    - Le Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale (CESRBC)
  - *Sur le plan communautaire:*
    - Le Conseil économique et social de la Communauté française (CESCF)
    - Le Wirtschafts- und Sozialrat der Deutschsprachigen Gemeinschaft (WSR)
  - *Sur le plan régional et communautaire :*
    - Le Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) et le Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité (VESOC)

## Cadre institutionnel de la concertation sociale en Belgique

- La reconnaissance de la représentativité syndicale et patronale découle de lois:
- Loi du 5 décembre 1968 sur les CCT et les commissions paritaires: sont considérées comme organisations représentatives des travailleurs et des employeurs:
  1. Les organisations interprofessionnelles de travailleurs et d'employeurs constituées sur le plan national et représentées au CCE et au CNT (CGSLB, CSC, FGTB et la FEB)
  2. Les organisations professionnelles affiliées à ou faisant partie d'une organisation interprofessionnelle → centrales syndicales qui composent la CSC et la FGTB et fédérations patronales sectorielles affiliées à la FEB
  3. Les organisations professionnelles d'employeurs qui sont, dans une branche d'activité déterminée, déclarées représentatives par le Roi, sur avis du CNT
  4. Les organisations nationales interprofessionnelles et professionnelles agréées conformément aux lois relatives à l'organisation des classes moyennes, coordonnées le 28 mai 1979 qui sont représentatives des chefs d'entreprise de l'artisanat, du petit et du moyen commerce et de la petite industrie et des indépendants exerçant une profession libérale ou une autre profession intellectuelle

## Cadre institutionnel de la concertation sociale en Belgique

- Pour ce qui est du 1<sup>er</sup> groupe: représentativité définie sur une base géographique et en renvoyant à d'autres législations mais PAS de critères de représentativité → décision de reconnaissance = politique et relève de la compétence d'un ministre.
- En ce qui concerne les travailleurs, les organes de concertation régionaux et communautaires associent les mêmes organisations représentatives
- En ce qui concerne les employeurs, les organisations patronales et interprofessionnelles sont représentatives au sein des organes régionaux et communautaires aux côtés d'organisations régionales représentatives des classes moyennes, de l'agriculture et du non-marchand
- Élections sociales: seules les 3 organisations interprofessionnelles les plus représentatives peuvent introduire des listes de candidats (exception: cadres)

## Cadre institutionnel de la concertation sociale en Belgique

- Cfr. Blaise Pierre (2010) « Le cadre institutionnel de la concertation sociale », in: Arcq Etienne, Michel Capron, Evelyne Léonard et Pierre Reman (dir.) *Dynamiques de la concertation sociale*. Bruxelles, CRISP, pp.46-71:
- Base légale, composition et compétences des
  - CNT
  - CCE
  - CSPPT
  - Groupe des dix
  - Commissions paritaires
  - Commissions consultative spéciales du CCE
  - Commissions permanentes du CSPPT
  - Délégation syndicale
  - Conseil d'entreprise
  - CPPT
  - CESRW
  - CESRBC
  - CESCO
  - WSR
  - SERV et VESOC

## Cadre institutionnel de la concertation sociale en Belgique

1. **Négociation sociale**: mode de décision qui met en présence l'employeur ou les représentants des employeurs et les représentants des travailleurs et qui vise avant tout à réguler les conflits collectifs du travail. La négociation porte sur les salaires, sur leur liaison à l'index, sur la durée du travail, sur la formation professionnelle, etc.
2. **Consultation**: procédure par laquelle une autorité publique demande ou reçoit l'avis de représentants du domaine concerné en vue d'être éclairée dans sa prise de décision. Elle peut concerner un secteur de l'activité économique comme l'ensemble des travailleurs et des employeurs du pays ou d'une région. Elle peut être informelle ou plus ou moins formalisée. Un gouvernement peut demander l'avis des interlocuteurs sociaux à propos d'un projet législatif ou d'arrêté.
3. **Concertation**: au sens strict: elle consiste en des discussions entre les interlocuteurs sociaux et un gouvernement sur des matières économiques et sociales. Elle peut déboucher sur l'adoption de décisions élaborées « de concert » par les trois parties en présences.

## Cadre institutionnel de la concertation sociale en Belgique

1. Négociation sociale: CNT, le Groupe des dix, les CP, la délégation syndicale → décisions parfois rendues obligatoires par AR, e.g. CCT conclues au CNT et au sein des CP.
2. Consultation:
  1. Avis à un gouvernement: CNT, les CP, le CCE et ses commissions spéciales, le CSPPT et ses commissions sectorielles et au niveau des communautés et des régions: CESRW, CESRBC, CESCf, WSR, SERV.
  2. Avis à un employeur: conseil d'entreprise, CPPT: ces organes ont un pouvoir de décision ou une compétence d'accord préalable.
3. Concertation: le plus souvent informelle (e.g. AIP négocié par le gouvernement fédéral et le Groupe des dix) mais parfois formelle: le CBCES et le VESOC

## Cadre institutionnel de la concertation sociale en Belgique

- Liens entre certains organes institués tandis que d'autres sont totalement indépendants.
- Dans le quasi-totalité des cas, ce sont des lois, des décrets et des ordonnances qui instituent les organes des relations collectives du travail (exc.: le VESOC et les délégations syndicales).
- Ils adoptent des décisions qui s'appliquent aux employeurs et aux travailleurs.
- Ces décisions prennent la forme de CCT et sont négociées au CNT, dans les CP et dans les entreprises;
- → élaboration du droit social (les CCT viennent juste après les lois, décrets et ordonnances dans la hiérarchie des sources de droit)