

Royaume-Uni

Les employeurs britanniques : négociateur pour soi-même sans négociateur seul

Lionel FULTON *

Le patronat britannique se distingue de nombre de ses homologues d'autres pays par ses choix d'organisation et par ses modes de fixation des conditions de travail et de salaires. Les employeurs disposés à abandonner à d'autres le soin de négocier les salaires y sont peu nombreux, dans le secteur privé tout au moins. La majorité considère qu'il s'agit d'une décision entrepreneuriale majeure, qu'il n'est guère utile de laisser entre les mains d'une association patronale.

Toutefois, et sans que cela vienne démentir le tableau de la négociation décentralisée, il serait erroné de penser que les associations patronales seraient inexistantes ou auraient cessé de jouer un rôle dans les relations professionnelles. Les employeurs individuels ne déterminent pas les normes collectives en toute autonomie. Les plus grands d'entre eux notamment identifient parfaitement les tendances générales en matière d'évolution des salaires et de conditions de travail et les organisations patronales

diffusent des informations sur les pratiques salariales qui servent de référence.

Cet article présente d'abord les traits caractéristiques des organisations patronales britanniques. Il s'interroge ensuite sur la diffusion des processus de négociation décentralisée des salaires et ses conséquences sur le rôle des organisations d'employeurs.

Une histoire de volontarisme et de flexibilité organisationnelle

Tout au long de plus de deux cents ans d'histoire industrielle, sociale et politique, les organisations patronales britanniques se caractérisent non seulement par leur extraordinaire flexibilité mais aussi par la cohabitation de pratiques contradictoires ne cherchant pas à se fondre dans des principes directeurs centraux. La seule ligne de conduite clairement identifiable est celle du « volontarisme », qui laisse aux parties prenantes de l'activité économique la responsabilité de leur structuration et de leurs relations récipro-

* Directeur du Labour Research Department, Londres.
Article traduit de l'anglais par Adelheid Hege.

ques. En conséquence, les organisations d'employeurs ne se laissent guère inscrire dans un modèle central de référence.

Cela n'est pas nouveau. Depuis que l'industrialisation et le développement du salariat ont commencé, les employeurs cherchent des solutions *ad hoc* à des situations qui évoluent en s'adaptant de très près aux originalités des sites et des secteurs. Qu'elles soient locales ou non, les initiatives ne se soucient guère de cohérence nationale. Au long de l'histoire, on observe parfois la formation d'organisations susceptibles de mener des négociations multi-employeurs (terme plus adéquat pour le Royaume-Uni que celui de centralisé). Des secteurs économiques comme les chantiers navals, les mines, l'imprimerie, la construction électrique seront de ceux-là à un moment de leur histoire pour des raisons techniques, sociales ou politiques. Dans des secteurs comme l'industrie lainière, la chaussure, le coton, le papier..., les concentrations géographiques des sites de production jouent un rôle déterminant dans l'option pour des négociations « centralisées » ... sur une base territoriale étroite. Ainsi en 1967 par exemple la plupart des conventions de branche ont certes une couverture nationale ; certaines s'appliquent à la Grande-Bretagne dans son ensemble, d'autres concernent uniquement l'Angleterre, l'Ecosse, le Pays de Galles ou l'Irlande du Nord. Un certain nombre de

branches pourtant optent pour des accords locaux ou régionaux. L'industrie de la laine signe cinq conventions locales et la brasserie onze. La métallurgie a une seule convention nationale mais 34 grilles locales différentes¹. Les entreprises membres conservent néanmoins une grande latitude et la possibilité d'appliquer ou non les accords signés par leurs fédérations. Les négociations multi-employeurs relèvent de situations spécifiques qui ne prétendent pas s'instituer en modèles généralisables à l'ensemble du pays. Dans nombre de cas, il s'agit d'éviter les déséquilibres d'implantation syndicale site par site. Les patrons préfèrent alors négocier avec un syndicat central plutôt que se laisser déborder par les plus virulents des groupes de salariés : ils s'organisent en conséquence et tant que cela est nécessaire.

Mais à côté de ces exemples, la négociation locale, sur le terrain, directement entre chefs d'entreprise et syndicats locaux, à l'exclusion des organisations d'employeurs est une constante de la pratique économique et sociale au Royaume-Uni, en ce qui concerne les salaires réels tout au moins.

C'est ce qui ressort clairement du rapport Donovan qui étudie dans les années 1960 les relations entre les employeurs et les syndicats et qui trouvera un large écho² : « Au cours des trente dernières années, l'impact des accords sectoriels

1. Une publication officielle de 1967 fournit des données sur les accords de salaires dans 197 secteurs. 15 secteurs disposent soit d'accords locaux, soit de grilles de salaires différenciées selon les localités. *Time Rates of Wages and Hours of Work*, April 1967, London, HMSO.

2. Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations, *Report*, London HMSO, 1968 (appelé « rapport Donovan » selon le nom de son président, Lord Donovan). La commission Donovan instituée en 1965, était chargée d'enquêter au Royaume-Uni sur des relations professionnelles devenues incompréhensibles pour la plupart des décideurs politiques et économiques, tant elles manquent de lignes de force structurantes. Le rapport de cette commission présenté au gouvernement en 1968 formule de nombreuses recommandations qui ne seront guère appliquées. Il relève aussi le double système de négociation (local+multi-employeurs) qui surdétermine les formes centralisées présentées officiellement comme prévalentes par les organisations qui en sont porteuses (NdT).

sur les salaires réels n'a fait que décliner (...) Aujourd'hui les effets de la négociation au niveau de l'usine peuvent être plus importants que ceux des accords sectoriels ».

Lorsqu'en 1965 trois organisations nationales concurrentes fusionnent pour créer la CBI (Confederation of British Industry) – aujourd'hui l'organisation la plus centrale du patronat – ce n'est pas pour imposer un modèle unifié de comportement en matière sociale. En 1977 dans un document interne la CBI note d'ailleurs qu'il « n'existe pas de modèle établi ni de logique repérable dans les accords auxquels aboutit la négociation collective qui couvre pourtant près des trois quarts de la population salariée à plein temps » (Armstrong, 1984 : 54). C'est à l'aune de ce constat qui précède de peu l'installation en 1979 et pour dix-huit ans d'un gouvernement conservateur qu'il faut analyser ce que sont les organisations patronales et mesurer ce qu'il est convenu d'appeler la décentralisation des relations professionnelles britanniques.

Le rôle structurant d'entreprises clés ou de secteurs modèles

Constamment, dans l'histoire sociale du Royaume-Uni, la faiblesse apparente des organisations patronales est compensée par l'intervention d'industries qui modélisent indirectement les comportements patronaux. Dans les trois décennies qui suivent la deuxième guerre mondiale, les industries nationalisées vont jouer – parmi d'autres – un rôle important en la matière.

Les négociations multi-employeurs permettent alors par exemple à certains secteurs économiques de répondre à des politiques de revenu décidées par les gouvernements sans concertation étroite avec

les milieux d'affaire. Dans cette même période, les entreprises nationalisées, directement influencées par les politiques gouvernementales, pèsent lourdement. Elles adhèrent aux organisations patronales de leurs secteurs lorsqu'elles existent. Mais de toute façon, elles exercent par leur propre politique sociale une influence décisive sur l'ensemble des pratiques salariales, hors de toute intervention concertée des organisations d'employeurs.

Le long déclin de la négociation multi-employeur

Mais ces pratiques voisinent constamment des négociations très décentralisées. Menées localement, elles répondent à la logique de la force syndicale et à des principes organisationnels patronaux disparates. Dans certains cas d'ailleurs, les deux logiques cohabitent, et les *shop-stewards* les plus forts complètent localement des négociations centrales jugées insuffisantes, ce qui sera plus tard considéré comme un processus lourdement inflationniste et qui servira aux employeurs à justifier l'abandon de ces pratiques.

Or, derrière cette scène officielle, la négociation multi-employeurs perd rapidement de son impact. Dix ans avant l'avènement du thatchérisme, elle ne concerne qu'à peine la moitié des salariés du secteur privé engagés dans des négociations collectives (cf. tableau 1).

Ce tableau attire l'attention sur deux phénomènes :

- d'une part, le recul de la négociation collective et l'accroissement de la négociation locale sont deux évolutions concomitantes mais qui ne sont pas assimilables ;

- d'autre part, l'action politique conservatrice joue un rôle d'accélérateur

Tableau 1. Structure estimée de la négociation collective dans le secteur privé en Grande-Bretagne (1950-1990), en %

	1950	1960	1970	1980	1984	1990
Part des salariés du secteur privé pour qui ...						
... le salaire n'est pas fixé par la négociation collective	20	25	30	30	40	50
... le salaire est fixé par la négociation collective	80	75	70	70	60	50
Dont :						
Négociation multi-employeurs	60	45	35	30	20	10
Négociation directe d'un employeur	20	30	35	40	40	40

dans une tendance née en dehors de sa propre initiative.

Selon Edwards *et alii* (1998 : 18) « dès les années 1960, on note une tendance dans beaucoup de secteurs à se tourner vers la négociation avec un seul employeur, au niveau de l'entreprise ou du site, en remplacement de la négociation multi-employeurs, au niveau sectoriel ou du district. » Le gouvernement conservateur accentue cette tendance dans les années 1990 en supprimant un droit datant de 1975 qui permettait aux salariés de revendiquer la rémunération courante (« *going rate* ») pour leur travail, autrement dit le niveau « reconnu » ou « standard » des salaires et conditions de travail dans leur secteur ou localité.

L'histoire de la décentralisation des négociations dans les différents secteurs est elle-même scandée par des étapes où telle ou telle entreprise se distancie d'une négociation multi-employeurs à laquelle elle n'accorde plus l'intérêt qu'elle lui reconnaissait auparavant (*cf.* la 2^{ème} partie de cet article). Les dénationalisations effectuées par le gouvernement conservateur à partir des années 1980 sous la direction de Mme Thatcher jouent un rôle dans cette histoire.

En ce début de 21^{ème} siècle, le gouvernement travailliste entreprend pour sa

part de privatiser des domaines qui semblaient appartenir définitivement au secteur public, fortement syndiqués et qui marquent de leur empreinte les conditions salariales de l'ensemble des salariés même s'ils ne négocient pas en leur nom. Le gouvernement rencontre sur son chemin l'opposition de syndicats qui ont beaucoup fait pour son avènement en 1998, et qui ont obtenu de sa part la fixation d'un salaire minimum et la reconnaissance légale de la représentation syndicale.

L'adaptabilité pour règle : pas d'adhésion obligatoire

Dans l'organisation patronale, la liberté organisationnelle est la seule règle absolue. En conséquence, d'une part, on trouve au Royaume-Uni des centaines de structures représentatives du monde patronal : elles se recoupent souvent quant à leur *membership*, ont des finalités différentes et sont parfois en concurrence les unes avec les autres. D'autre part, il n'y a aucune obligation pour les employeurs de faire partie de ces structures, l'adhésion est entièrement volontaire. Globalement, les taux de participation des entreprises britanniques à ces structures semblent nettement inférieurs à ce que connaissent leurs homologues continentales, mais ils sont très mal connus du fait de la com-

plexité des systèmes d'adhésion et de la politique du secret qui les entoure parfois.

Les chambres de commerce

Il existe certes, comme dans beaucoup de pays, des chambres de commerce qui représentent les employeurs d'abord au niveau local. Mais l'adhésion n'y est pas obligatoire. La British Chambers of Commerce réunit donc au sein d'une structure centrale 60 chambres de commerce, implantées dans 100 localités. 135 000 sociétés anonymes y adhèrent sur un total de 1,4 million. La plupart sont des entreprises relativement petites, mais certaines grandes entreprises font également le choix de l'adhésion. Les chambres sont surtout actives au niveau local où elles réagissent par exemple aux projets des pouvoirs politiques locaux ; elles proposent des services notamment dans les domaines de la formation et de l'assistance export. La structure centrale, British Chambers of Commerce, défend des positions politiques nationales dans des domaines correspondant souvent aux intérêts particuliers des petites entreprises. Les chambres n'interviennent pas directement sur des questions sociales, mais la British Chambers of Commerce a présenté des documents d'orientation politiques sur des questions telles que le salaire minimum national qui a fait l'objet d'une polémique importante concernant particulièrement les plus petites entreprises.

On relèvera que ces organisations patronales coexistent avec un certain nombre de structures plus petites qui se donnent, elles aussi, le nom de chambres de commerce, mais qui offrent à leurs adhérents moins de services.

Les trade associations

La représentation patronale se reconnaît principalement à travers les *trade associations* qui se rencontrent dans différents secteurs économiques. On en décompte quelque 300 qui sont regroupées au sein du Trade Associations Forum créé en 1997. Celui-ci couvre à la fois l'industrie et les services et organise des secteurs très composites par leur taille, avec l'apiculture à un bout de l'éventail et la banque à l'autre. Toutes les *trade associations* ont pour fonction de représenter les secteurs face au gouvernement et face à l'opinion publique ; en règle générale, elles offrent aussi des services à leurs membres (conseil en matière d'environnement, organisation de formations et de conférences ...). Il est impossible de dire combien d'entreprises en sont membres ou quel est leur degré de représentativité. Toutefois, les recommandations formulées par le gouvernement à leur intention soulignent que les associations, pour être efficaces, doivent « représenter une proportion substantielle de secteurs, tant en termes de production que d'effectif ». Autrement dit, cela n'est pas le cas de toutes.

Certaines *trade associations* s'occupent aussi de questions sociales, même si elles ne jouent pas de rôle dans la négociation collective ; c'est pour cette raison qu'elles se définissent elles-mêmes comme des organisations d'employeurs. Mais quelques-unes des plus grandes *trade associations* ne sont pas des organisations d'employeurs. Ainsi l'Association of British Insurance qui regroupe 96 % des compagnies d'assurance britanniques affirme qu'à ses yeux il n'existe aucune question de relations professionnelles spécifique à l'assurance. Elle n'intervient donc pas sur le terrain de la

ROYAUME-UNI

négociation collective qui relève de la responsabilité de chaque entreprise.

Les organisations représentant les intérêts des employeurs

Les organisations d'employeurs se distinguent des structures qui sont de pures *trade associations* en ce qu'elles s'occupent des questions sociales et négocient éventuellement au nom de leurs membres. Selon le Certification Officer, une agence gouvernementale qui établit la liste des organisations de salariés et d'employeurs susceptibles de négocier, on compte à l'heure actuelle 220 organisations d'employeurs auxquelles sont affiliées 139 000 entreprises. Ces données, recensées depuis 1976, indiquent une baisse de près de moitié des organisations d'employeurs reconnues au cours des 25 dernières années (de 410 à 220) et le recul parallèle des entreprises membres, passées de 263 000 à 139 000. Mais alors que le déclin numérique des associations d'employeurs a été continu, on note des fluctuations plus importantes en ce qui concerne l'adhésion des entreprises (voir

La fédération du Livre (British Printing Industries Federation, BPIF) et la fédération patronale de la métallurgie (Engineering Employers' Federation, EEF) figurent parmi les plus grandes structures qui assurent la double fonction de *trade association* et d'organisation d'employeurs. BPIF organise 2500 entreprises et EEF 5300. Les deux fédérations mènent des actions de lobbying au bénéfice de leurs secteurs sur un éventail vaste de questions économiques et politiques. Ainsi l'EEF a réclamé en septembre dernier, en guise de soutien à l'industrie, la suspension d'une éco-taxe en projet. BPIF de son côté demande des abattements fiscaux en échange d'investissements importants dans les imprimeries. Les deux organisations offrent aux entreprises membres des activités d'assistance et de conseil dans des domaines tels que la formation, la santé et la sécurité, la législation sur le travail, les questions d'environnement... Elles proposent aussi aux entreprises membres une protection juridique face à des démarches judiciaires engagées par leurs salariés. Similaires donc

Tableau 2. Les associations d'employeurs et leurs adhérents, 1975-1999

Année	Nombre d'association patronales	Nombre d'adhérents ²
1975 ¹	410	263 000 ³
1979	353	167 000
1984	333	204 000
1989	303	232 000
1994	228	163 000
1999	220	139 000

1. Première année disponible

2. A l'exclusion de la National Union of Farmers (NFU) dont le nombre d'adhérents fluctue entre 110 000 et 129 000 sur la période.

3. Estimation, puisque les données sur le *membership* de NFU ne peuvent être isolées. Le nombre total d'adhérents en bien des domaines, elles se distinguent sur un point fondamental : contrairement

à EEF, BPIF conduit encore des négociations collectives.

**L'organisation dominante :
Confederation of British Industry**

La principale organisation représentant les employeurs au niveau national est la CBI, Confederation of British Industry. Issue de la fusion de trois associations d'employeurs en 1965, elle a deux types de membres : des entreprises, 2000 environ qui sont des membres directs et se recrutent parmi les grandes entreprises en général ; et 180 *trade associations*, ce qui ne représente pas plus que 60 % des quelque 300 *trade associations* regroupées dans le Trade Association Forum. Il n'y a donc pas de liens automatiques entre les *trade associations* et la CBI. Celles d'une certaine taille, telles que EEF, BPIF et l'Association des assureurs britanniques (Association of British Insurers) sont affiliées à la CBI, mais beaucoup d'autres font le choix de maintenir leur autonomie. Les chambres de commerce locales ne sont quant à elles pas directement rattachées à la CBI.

Les 2000 membres directs emploient quelque quatre millions de salariés, tandis que les 180 *trade associations* revendiquent 200 000 entreprises membres avec six millions de salariés. Il y a beaucoup de recouvrements entre les salariés de ces deux groupes puisque nombre de grandes entreprises sont affiliées directement à la CBI en même temps qu'elles sont membres des *trade associations* ; plusieurs d'entre elles sont d'ailleurs affiliées à plusieurs *trade associations*. La CBI affirme souvent que ses membres emploient au total « plus de 7 millions de personnes ». Ce chiffre – s'il est exact – correspond à 36 % environ de tous les salariés du secteur privé (la CBI n'a pas de

membres dans le secteur public). En comparaison, on compte 7,3 millions de salariés syndiqués, soit 29,4 % de tous les salariés et 19 % des salariés du secteur privé.

La CBI dispose d'un *staff* permanent de 250 personnes environ et s'attribue deux fonctions clé. Elle a d'abord pour ambition de « représenter, face au gouvernement et face à d'autres décideurs politiques nationaux et internationaux, les positions de ses membres concernant toutes les questions interprofessionnelles » ; ensuite, elle « fournit du conseil, de l'information et des services d'étude à ses membres ... et offre une plate-forme pour l'échange et la promotion des meilleures pratiques ». Bien que ses bureaux soient essentiellement concentrés à Londres, la CBI dispose aussi de 13 bureaux régionaux.

La CBI prend position sur toutes les questions stratégiques : politique fiscale, transports, politiques régionales, place des PME, loi des sociétés, environnement, marchés publics, innovation Elle réalise aussi régulièrement des études sur l'opinion des entreprises sur telle ou telle question, et elle commente la politique économique du gouvernement. Ainsi, la confédération s'est déclarée « favorable en principe à l'adhésion du Royaume-Uni » à l'euro, à condition que le contexte y soit propice. Mais elle n'a pas précisé de calendrier et est réticente à affirmer une position offensive puisqu'elle sait les entreprises divisées sur la question.

A côté de ses activités dans les domaines économiques et politiques, la CBI intervient dans le champs des relations professionnelles et de la négociation collective. Bien qu'elle ne joue pas de rôle direct dans la négociation sur le terrain

(comme son homologue syndical, le TUC), le gouvernement la considère comme le porte-parole des employeurs sur des questions relatives à l'emploi et aux relations professionnelles.

Ceci a été particulièrement net pendant les années 1970 quand les syndicats, les employeurs et le gouvernement conduisaient des « politiques de revenu » concertées, et parvenaient à ce que l'on appellerait des pactes sociaux dans le langage des années 1990. Ces échanges ont été interrompus en 1979 quand les syndicats ont refusé leur soutien à une modération salariale trop restrictive à leurs yeux, après l'élection d'un gouvernement conservateur décidé à réduire le pouvoir syndical. Pendant les 18 ans de gouvernement conservateur, profondément hostile à cette approche, la CBI n'a pas été conviée à ce type de discussions. Mais elle disposait alors d'autres moyens d'influer sur une politique gouvernementale qui allait parfois au devant de ses propres attentes.

La situation a changé depuis l'élection du gouvernement travailliste en 1997. Certes, le gouvernement travailliste a formellement exclu le retour au « corporatisme ancien style », selon les termes utilisés par exemple par le Premier ministre Tony Blair dans son discours à la conférence sur le partenariat dans l'économie en mai 1999. Mais, avec le TUC, la CBI a été associée aux discussions sur la mise en œuvre de la nouvelle législation sur la reconnaissance syndicale, et les deux acteurs ont produit un rapport commun à cette occasion. La CBI était aussi présente dans la commission sur les bas salaires qui a étudié les conditions d'introduction d'un salaire minimum. Elle a mené des discussions avec le TUC au sujet d'un code de conduite volontaire

face à la discrimination liée à l'âge et elle pourrait prochainement être invitée à étudier avec le TUC les modalités d'application de la récente directive européenne sur les droits *minima* à l'information et à la consultation des travailleurs. On peut aussi rappeler que la CBI, de même que le TUC, envoie des représentants à la commission sur la santé et la sécurité et à l'agence de conciliation et d'arbitrage ACAS.

L'Institute of Directors

Toutefois, la CBI n'est pas la seule organisation à revendiquer la représentation de l'opinion patronale au niveau national. A côté de la British Chambers of Commerce (dont il a été question plus haut) il faut mentionner l'Institute of Directors (IoD). Contrairement aux autres associations qui représentent des organisations, IoD agit au nom de dirigeants individuels. Les 54 000 membres qu'il compte au Royaume-Uni dirigent pour la plupart des entreprises petites et moyennes. Tout comme la CBI et les chambres de commerce, l'IoD combine fonctions de représentation et de services aux membres. Il offre des actions de formation et de conseil et prend position sur un éventail de thèmes qui sont proches de ceux développés par la CBI mais moins nombreux : fiscalité, taux d'intérêts, petites et moyennes entreprises, droit des sociétés. Au sujet de l'adhésion à l'euro, IoD adopte une position plus négative que la CBI, affirmant que « le chemin est encore long » avant que la convergence avec les Etats de l'euro ne se réalise.

Dans le domaine des relations du travail, l'IoD joue un rôle légèrement différent de celui de la CBI. Ainsi, il n'est pas représenté dans des instances comme la commission santé-sécurité ou l'ACAS.

Mais il affirme que le gouvernement le consulte sérieusement quand il prépare de nouvelles lois sur le travail. L'Institute of Directors prend aussi position sur des thèmes tels que les droits syndicaux ou le droit au temps libre pour la garde de jeunes enfants ; dans les deux cas l'IoD estime qu'ils alourdisent inutilement les charges des entreprises.

Les structures institutionnelles ne sont pas, à l'évidence, le seul lien entre les employeurs. Au sommet de la plupart des grandes sociétés siègent des dirigeants sans responsabilité exécutive qui participent aux conseils de plusieurs groupes, ce qui leur permet d'échanger leurs connaissances et leurs opinions. Parmi les figures dirigeantes du patronat britannique on trouve d'anciens consultants en management, qui partagent une formation et une expérience communes. Adair Turner, le directeur général de la CBI jusqu'en 1999, comme son prédécesseur Howard Davies, maintenant président du Financial Services Authority (un organisme de surveillance financier), sont originaires du groupe américain de consultation en management McKinsey, où ils étaient devenus consultants seniors. Les *business schools* les plus en vogue mettent en avant comme l'un des bénéfices de la scolarité la possibilité de nouer avec les autres étudiants un réseau de contacts utiles pour l'avenir.

Une coordination diffuse et l'Europe comme enjeu

Dans ce contexte, aucune organisation ne peut revendiquer seule la représentation de tous les employeurs. Il n'est donc pas surprenant qu'il n'y ait pas de cadre officiel permanent les associant aux processus législatifs. Il n'y a pas d'obligation légale de mener des consultations particulières avec les employeurs ou les

syndicats avant l'adoption d'une nouvelle législation sur le travail. Chaque gouvernement est libre à tout moment de choisir qui doit être consulté et comment, selon des considérations avant tout politiques. Il n'est pas sûr du tout que les employeurs eux-mêmes souhaitent un transfert de responsabilités. La CBI est probablement la seule organisation qui pourrait revendiquer une représentativité suffisante pour endosser ce rôle, mais elle s'y refuse. En 1998, Dominic Johnson, directeur des relations du travail au sein de la CBI déclarait : « Nous n'avons pas l'intention de nous orienter vers un système de partenariat social dans un sens formalisé, mais nous sommes toujours prêts à mener avec le TUC des discussions qui intéressent les deux parties ». Il affirmait également que la CBI n'avait aucun mandat pour engager des négociations avec le TUC .

Le seul domaine dans lequel les employeurs jouent un rôle formel est, bien sûr, l'Union européenne. Au niveau interprofessionnel, la CBI est un membre important de l'UNICE, où ni l'IoD ni la British Chambers of Commerce ne sont représentés. Les discussions européennes sur les procédures de dialogue social ont conféré à la CBI un nouveau rôle dans les questions concernant les relations professionnelles. Elle n'a pas tardé à accepter cette nouvelle possibilité de prise d'influence. Son opposition en mars 1994 a été décisive pour faire échouer les négociations menées sur l'introduction de comités d'entreprise européens dans le cadre de la procédure de dialogue social. Il a fallu alors que la Commission fasse une proposition de directive qui a été adoptée par la suite.

Au niveau sectoriel, ce rôle revient aux *trade associations* et aux associations d'employeurs. Cependant des organisa-

ROYAUME-UNI

tions patronales comme par exemple celle des assureurs, Association of British Insurers, qui ne sont pas concernées par les relations du travail au niveau national, ne savent pas toujours très bien quel est leur rôle dans les institutions européennes compétentes en matière d'emploi et de travail.

La décentralisation des négociations : processus et conséquences

La décentralisation de la négociation des salaires est bien documentée en même temps qu'elle a une longue histoire. Déjà cités plus haut, les travaux de William Brown *et alii* (1995 : 137) suggèrent que la part des salariés du secteur privé dont les salaires étaient déterminés par la négociation collective est tombée de 80 % en 1950 à 70 % en 1980. La part des salariés qui voyaient leur salaire déterminé par une convention de branche a connu un recul encore plus dramatique : elle a chuté de 60 % à 30 % durant la même période.

Une érosion continue

Pour la période après 1980, les grandes enquêtes sur les relations professionnelles dans les établissements (*Workplace*

Industrial Relations Survey, puis *Workplace Employee Relations Survey*) racontent la même histoire. Entre 1984 et 1998, la proportion de sites couverts par la négociation collective centralisée ou décentralisée recule de 50 % à 23 % dans l'industrie manufacturière et de 46 % à 14 % dans les services marchands (*cf.* tableau 3). Tout comme durant la période précédente, la couverture par des conventions de branche accuse un déclin encore plus accentué ; celle-ci descend entre 1984 et 1998 de 21 % à 6 % dans l'industrie manufacturière et de 17 % à 3 % dans les services privés. Si dans l'économie globale la négociation collective sous toutes ses formes ainsi que la négociation de branche se maintiennent mieux, cela est entièrement dû au comportement différent du secteur public.

Les données statistiques officielles du Labour Force Survey (enquête sur la main-d'œuvre) viennent compléter et actualiser le tableau en fournissant une estimation précise du nombre de salariés couverts par toutes les formes de négociation collective. Les dernières statistiques de 2000 publiées en septembre 2001 montrent que, dans l'économie globale, seuls

Tableau 3. Les modes de fixation des salaires
Toute forme de négociation et négociation de branche (en % des lieux de travail)

	Total économie	Industrie manufacturière	Services marchands
Toutes les formes de négociation collective			
1984	60	50	36
1990	42	33	29
1998	29	23	14
Négociation de branche uniquement			
1984	41	21	17
1990	23	12	8

35,9 % des salariés voient leurs salaires déterminés par des conventions collectives. Si l'on ne prend en compte que le secteur privé, la couverture tombe à 31 % sur les lieux de travail ayant plus de 25 salariés, et à 10 % dans les unités plus petites.

Les deux sources émettent donc un message très clair : guère plus d'un tiers des salariés voient leur salaire déterminé par la négociation collective et une petite minorité seulement de ce groupe est couverte par la négociation collective sectorielle. Il ne suffit donc pas de dire que la négociation s'est décentralisée. Pour nombre de salariés et, bien sûr, pour nombre d'employeurs, la négociation collective a tout simplement cessé d'exister.

Des explications structurelles

Ce processus de décentralisation et d'effondrement de la négociation collective est, pour partie, le résultat de changements structurels intervenus dans l'économie et sur le marché du travail. De nouveaux secteurs se sont développés, qui n'ont pas de tradition de négociation collective ; d'autres ont décliné, dans lesquels la négociation collective avait au contraire une longue histoire. Mais de profondes transformations se sont aussi fait jour dans les relations professionnelles sectorielles, laissant des millions de salariés dans l'industrie sans la couverture d'un accord de branche. Parmi les inflexions les plus importantes il faut noter la suppression de la négociation nationale dans plusieurs grands secteurs : les banques en 1987, la majeure partie du commerce de détail du câble, les journaux régionaux et la télévision privée. Le processus était dès lors engagé en 1988, la métallurgie en 1989. Mais on observe aussi durant la même période des exemples de moindre ampleur comme l'industrie laitière, l'industrie ;

chaque année de nouveaux secteurs mettaient fin à la négociation nationale, la chimie franchissant le pas en 1998 .

Plusieurs explications peuvent être avancées. Le contexte juridique joue sans aucun doute un rôle. Les accords collectifs ne sont pas, en tant que tels, juridiquement contraignants au Royaume-Uni bien que les normes collectives concernant les salaires et les conditions de travail qui en découlent le soient : elles font partie du contrat de travail individuel. Il n'y a pas non plus d'obligation légale de procéder à une forme particulière de négociation entre des acteurs eux aussi clairement définis (par exemple les syndicats et leurs représentants au détriment de toute autre forme de représentation des salariés), ni d'ailleurs d'avoir à entamer des processus de négociation . Aucun mécanisme juridique n'oblige enfin l'employeur individuel à respecter les termes d'un accord de branche, même s'il est membre de l'organisation patronale signataire. Dans ces conditions les accords sectoriels, bien avant de s'effondrer complètement, peuvent facilement perdre de leur importance parce que les employeurs cessent de les appliquer. Ainsi, avant que les conventions collectives de la métallurgie et de la chimie ne soient supprimées, les organisations patronales de ces secteurs comptaient dans leur rangs de nombreux membres qui n'appliquaient pas les normes collectives sur les salaires et les conditions de travail négociées au niveau national. Ces membres « non conformes » (« *non-conforming members* ») bénéficiaient par contre des autres services de leur organisation patronale.

Des étapes marquantes

Le contexte juridique explique pourquoi il était relativement simple pour les

employeurs d'opter pour la négociation décentralisée au niveau de l'entreprise ou de l'établissement. Mais il n'explique pas encore pourquoi ce mouvement s'est produit. La raison principale pourrait être la volonté des employeurs de regagner la maîtrise d'un élément crucial de leurs dépenses et d'intégrer de façon plus cohérente les structures salariales dans la stratégie globale de l'entreprise. Keith Sisson (1987 : 13) parle d'une stratégie qui vise « à regagner le contrôle sur le lieu de travail ».

Cela est sans doute cohérent avec l'explication avancée par la National Westminster Bank, quand elle a rompu en août 1987 avec les autres grandes institutions bancaires en même temps qu'elle augmentait de façon significative les compléments de salaires versés à ses salariés londoniens. La banque expliquait à l'époque que l'affiliation à l'organisation patronale était « devenue incompatible avec [ses] intérêts économiques ». Dans le centre de Londres les salaires ont fait un bond de 1 000 livres (environ 10 500 FF) et l'organisation patronale s'est effondrée.

Le contexte précis dans lequel intervient la décentralisation varie d'un secteur à l'autre. Dans la métallurgie, les employeurs ont mis fin à la négociation nationale dans un but tactique, pour éviter d'avoir à concéder une réduction généralisée du temps de travail à la suite d'une campagne syndicale lancée en septembre 1988. Une fois la convention collective disparue, il ne restait aux syndicats qu'à s'en prendre à chaque entreprise individuellement. Toutefois, la motivation principale est de regagner la maîtrise des salaires. Ainsi, la société Thames Water a justifié son retrait de l'accord collectif en 1988 en mettant en avant le souci « d'affirmer clairement les responsabilités de l'entreprise pour ses propres salariés ».

En règle générale les syndicats ont cherché à combattre ces évolutions. Le syndicat du Livre GPMU a organisé en 1993 avec succès une campagne visant à défendre la convention de branche ; en 1990, le syndicat général GMB et le syndicat des postiers UCW (devenu CWU) se sont battus sans succès pour la réintroduction de la négociation collective de branche. Néanmoins un certain nombre de syndicalistes défendent depuis toujours l'idée selon laquelle les accords locaux avec des entreprises individuelles peuvent produire de meilleurs compromis. La position syndicale actuelle semble pragmatique. Ainsi, les syndicats ont rejeté en 2001 dans l'industrie du biscuit une offre patronale d'une augmentation salariale de 2,44 % au niveau national, lui préférant des accords locaux pour l'année en cours tout au moins.

Le système de négociation en vigueur dans l'industrie du biscuit rappelle qu'il reste bien quelques secteurs couverts par des accords de branche, bien que ces derniers ne soient pas nécessairement appliqués dans la totalité des entreprises du secteur.

Quelques poches de résistance

La banque de données du Labour Research Department portant sur environ 2000 accords collectifs identifie 60 accords de branche en vigueur, ainsi que 18 autres dans des secteurs (dont celui de l'industrie du biscuit) qui ont mené des négociations au cours des deux dernières années, mais sans que l'on dispose de données précises à leur égard. Le nombre de salariés couverts par ces accords s'élève formellement à 1,4 million (cf. tableau 4) mais est sans doute surestimé.

NEGOCIER POUR SOI-MEME SANS NEGOCIER SEUL

D'une part l'emploi dans ces secteurs a diminué sans que les statistiques tiennent compte des évolutions les plus récentes (aucune des parties n'est pressée de réviser les données à la baisse). D'autre part, il y a beaucoup de chevauchements dans le groupe le plus important d'accords, celui du bâtiment, où de toute façon l'application effective est très limitée.

L'élément le plus intéressant est sans doute la concentration des accords de branche dans certains secteurs de l'industrie manufacturière et du bâtiment, qui ressort du tableau 4. Dans l'industrie il s'agit de secteurs qui affichent des niveaux d'emploi en déclin, comme l'habillement, le meuble et les produits du bois.

Mike Diamond, responsable des relations sociales à l'Association britannique des producteurs de meubles explique les raisons pour lesquelles la négociation collective qui couvre environ 30 000 salariés survit dans son secteur : « Le management gagne du temps et de l'argent ; les employeurs n'ont pas besoin de négocier localement ». Un certain nombre d'entre-

prises dont les salariés ne sont pas syndiqués n'en semblent pas moins s'aligner sur la convention collective.

Toutefois, y compris dans les secteurs recensés dans le tableau 4, des doutes pourraient s'accroître quant aux bénéfices de cette forme de fixation des salaires. La fédération des industries du Livre organise actuellement un vote parmi ses quelque 3 000 adhérents pour savoir s'ils souhaitent maintenir le système de la négociation sectorielle.

A l'évidence certaines entreprises sont allées plus loin dans la décentralisation, ne se contentant pas d'un simple retrait de la négociation sectorielle. Elles ont soit opté pour la négociation au niveau des lieux de travail, soit mis fin à toute forme de négociation collective. On trouvera dans le tableau 5 les données les plus récentes, issues de l'enquête sur les relations sociales sur les lieux de travail (*Workplace Employee Relations Survey*) de 1998. Contrairement aux données du tableau 3, ces chiffres se réfèrent au nombre de salariés et non pas au nombre d'unités de travail.

Tableau 4. Conventions collectives de branche en vigueur, par secteur économique

Secteur	Nombre de conventions collectives	Nombre de salariés couverts
Matériaux d'extraction et de construction	7	50 000
Produits métalliques	1	4 000
Industrie alimentaire	3	18 000
Habillement, textile et cuir	12	185 000
Meubles et produits du bois	5	55 000
Imprimerie et papier	6	90 000
Bâtiment	11	773 000
Commerce de détail et réparation	6	154 000
Restauration	1	10 000
Transport routier	5	21 000

ROYAUME-UNI

Si, en 1998, 28 % des salariés du secteur privé sont encore couverts par la négociation collective, la moitié d'entre eux (14 % en tout) bénéficient de négociations d'entreprise et un tiers environ (9 %) est concerné par des négociations salariales au niveau de l'unité de travail (*workplace*). Le reste est couvert par des négociations sectorielles.

Les salaires fixés hors négociation

Pour les salariés non couverts par la négociation collective (71 %), la relation entre décision managériale locale (niveau du *workplace*) et centrale (supra-établissement) est proche de celle que l'on observe pour les salariés bénéficiant d'accords collectifs. Un peu plus de la moitié des salariés de ce groupe (37 % de tous les salariés) voient leur salaire déterminé à un niveau supra-établissement, probablement au niveau de l'entreprise ou de l'une de ses divisions, et pour plus d'un tiers (28 % en tout) c'est le management qui décide au niveau de l'unité de travail. Les autres salariés voient leur salaire déterminé soit par des négociations individuelles, soit par une autre méthode.

La préférence des employeurs pour l'un ou l'autre niveau de fixation des salaires semble déterminée par la nécessité

qu'il y a à leurs yeux de faire coïncider les structures de salaires et de management. Une étude réalisée au milieu des années 1980 à l'Université de Warwick distingue deux cas de figure parmi les 107 plus grandes sociétés britanniques qui pratiquent la négociation décentralisée. Un premier groupe est composé d'entreprises multi-sectorielles ; un peu naturellement elles choisissent différents arrangements pour des unités de travail elles aussi différentes. Un deuxième groupe comprend, selon les termes de Paul Marginson, co-auteur de l'étude, des « entreprises qui sont plus décentralisées financièrement [et] qui donnent une plus grande autonomie à leurs établissements ». Ce résultat est confirmé par une étude réalisée en 1990 par J. Walsh et W. Brown qui arrivent à la conclusion « que des changements dans les stratégies de concurrence et l'organisation interne des grandes sociétés multi-établissements semblent avoir joué un rôle majeur dans la décentralisation de la négociation sur les salaires ».

Il est toutefois parfaitement possible que la fixation centralisée des salaires se combine avec des traitements locaux ; certains indicateurs montrent qu'il s'agit là d'une démarche de plus en plus courante. Depuis longtemps de nombreux sa-

Tableau 5. Méthodes de fixation des salaires dans le secteur privé en 1998, en %

	Salariés concernés *
Négociation collective au niveau de la branche	5
Négociation collective au niveau de l'entreprise	14
Négociation collective au niveau du lieu de travail	9
Décision managériale au niveau du lieu de travail	28
Décision managériale à un niveau plus centralisé	37
Négociation individuelle	2
Autre méthode	4

lariés londoniens perçoivent un complément de salaire, la « pondération de Londres », qui vise à compenser le coût de vie plus élevé dans la capitale en raison notamment du prix du logement et de la longueur des déplacements. Ce complément est lui-même découpé en deux tranches, concernant Londres *intra muros* et sa banlieue, mais il faut souligner qu'il s'agit d'un complément salarial ni obligatoire ni universel et que son montant est très variable. Dans d'autres conurbations chères, comme Oxford, Bristol ou Southampton, on observe des pratiques analogues.

Récemment un certain nombre d'entreprises ont étendu ce mécanisme sur un mode plus sophistiqué. Les grandes entreprises de commerce Tesco et BHS ainsi que BAA, la société de gestion des plus grands aéroports britanniques, ont sectorisé les salaires au cours des deux dernières années. Les banques dont les salariés se répartissent sur tout le pays ont elles aussi commencé à changer les structures de salaires afin de s'adapter aux marchés de travail locaux – tout en adoptant des rythmes différents. Trois des plus grandes institutions bancaires (National Westminster Bank, HSBC et Barclays) fixent désormais les salaires des personnels dans les *call centers* et sur les sites de traitement de données électroniques en fonction des prix du marché. Si HSBC par exemple versait en 2000 pour une classification donnée un salaire annuel de 8 500 livres dans certains endroits du Pays de Galles et de l'Ecosse, elle versait 14 400 livres à ses salariés londoniens (la pondération de Londres de 3 700 livres étant incluse).

La banque Lloyds TSB va encore plus loin en autorisant le management local à fixer des augmentations individualisées

de salaire. Il dispose pour ce faire d'une enveloppe destinée à financer les augmentations individuelles. Ces dernières tiennent compte des performances individuelles, du potentiel d'évolution, de la structure des salaires dans le secteur concerné de l'établissement, ainsi que du niveau de salaire sur le marché du travail local. Pour vérifier la concordance des grilles avec le niveau local des salaires, la direction se voit communiquer un rapport comparatif sur les salaires versés dans la zone d'implantation. Lloyds TSB dispose certes encore de grilles nationales mais l'éventail est extrêmement large et tolère des adaptations locales multiples. La banque dispose en effet d'un grand nombre d'échelons locaux différents. L'utilisation très répandue de systèmes de rémunération à la performance est également favorable à la flexibilisation des salaires ; le recours à évaluation individuelle permet de fortement différencier les salaires à l'intérieur de fourchettes elles-mêmes très ouvertes.

Il subsiste certes encore un nombre important d'employeurs qui, à l'instar de Ford, maintiennent une grille salariale unique pour tous leurs sites britanniques. Mais les entreprises tendent de plus en plus à les adapter aux conditions du marché du travail local.

Quel rôle pour les organisations d'employeurs ?

A partir du moment où la fixation des salaires – qu'elle prenne la voie de la négociation collective ou de la décision patronale unilatérale – est sujette de plus en plus au contrôle direct des entreprises, on peut se demander valablement si les associations patronales ont encore un rôle à jouer.

ROYAUME-UNI

On peut y voir l'autre face de l'effondrement du système de la négociation de branche et de la négociation collective plus généralement. Dans la mesure où moins de salariés qu'auparavant sont couverts par une seule convention dont on identifie bien les termes, la curiosité s'accroît de découvrir par d'autres moyens ce que ces salariés gagnent en réalité. A côté d'organisations comme Incomes Data Services qui recense avant tout des accords collectifs et les augmentations salariales dans des entreprises particulières, d'autres institutions telles que les sociétés américaines HayGroup et Towers Perrin ou, au Royaume-Uni, la société Reward collectent des données statistiques sur des professions spécifiques dans des secteurs et des localisations particuliers. Ces pratiques de comparaison des salaires (« *pay benchmarking* ») permettent aux entreprises de situer les salaires qu'elles versent par rapport au niveau qu'offre le marché. Elles doivent être distinguées des échanges informels sur les salaires et les conditions de travail auxquels procèdent nombre d'entreprises d'une même localité ou d'un même secteur.

C'est peut-être l'un des paradoxes de la décentralisation de la négociation salariale au Royaume-Uni : les employeurs ne veulent pas seulement connaître le taux du marché, ils souhaitent aussi s'en approcher. Une étude de Peter Ingram *et al.* sur les évolutions de salaires entre 1979 et 1994 montre que, si l'éventail des augmentations s'est bien ouvert sur la période, « le fait de les comparer continue à pousser les salaires vers le haut ». L'étude qui s'appuie sur la banque de données de la CBI sur les salaires arrive à la conclusion que « l'idée selon laquelle les processus de fixation des salaires au-

raient été complètement remodelés selon une logique de paiement 'de chacun selon ses moyens' n'est pas cohérente avec les observations ». Des données plus récentes sur les négociations salariales menées en 2000-2001 montrent que la plupart des augmentations se répartissent étroitement autour d'une valeur médiane. Celle-ci s'élève à 3,2 % pour un échantillon de plus de 700 accords collectifs conclus entre fin juillet 2000 et 2001. La moitié de ces accords prévoient des augmentations entre 3,6 % et 2,9 % et 10 % seulement dépassent 4,5 % ou restent inférieurs à 2,3 % .

Les évolutions britanniques rendent grandement improbable l'expérience de pactes sociaux tels qu'on les observe dans d'autres pays européens. Cela n'est pas seulement dû à une grande réticence des acteurs potentiels, gouvernement, employeurs et syndicats (à l'exception peut-être de certains responsables du TUC). Les mécanismes mêmes qui rendraient un tel pacte possible ont largement disparu. La décentralisation de la négociation des salaires signifie qu'un groupe restreint de syndicats et d'employeurs ne dispose plus désormais du pouvoir nécessaire pour garantir que des résultats contractuels particuliers s'appliquent à une large échelle. Seule la législation pourrait pré-programmer les évolutions salariales ce qui est très improbable dans le climat actuel.

En même temps, le fait que les employeurs souhaitent positionner les salaires de leurs entreprises par rapport au prix du marché suggère qu'ils ne peuvent déterminer leurs salaires de façon isolée sans tenir compte du reste de l'économie. La décentralisation des salaires apporte aux employeurs quelques libertés – mais aussi quelques coûts – supplémentaires.

Elle ne leur permet pas pour autant de fixer les salaires à leur guise.

Il n'est pas étonnant dans ces conditions que les organisations d'employeurs, ayant abandonné leur rôle d'intervention directe dans les négociations, se soient investies dans la recherche et la publication d'informations concernant les négociations menées site par site, pour leurs membres mais aussi pour un public plus étendu. La CBI a mis en place une banque de données sur les salaires au niveau national ; elle diffuse des informations bimestrielles sur les évolutions des salaires dans 1 400 entreprises privées dans tout le pays et elle destine à ses membres un bulletin d'information sur les développements dans le domaine des relations professionnelles. En association avec un observatoire privé des évolutions de salaires, IoD fournit de l'information sur les salaires et les profits.

La situation est similaire au niveau sectoriel. EEF publie un bulletin mensuel qui rend compte des augmentations salariales. Elle n'est pas la seule à avoir franchi ce pas. L'association du transport routier, The Road Haulage Association, ne négocie désormais plus que dans quelques régions peu nombreuses de la Grande-Bretagne. Mais elle a récemment réalisé avec un autre observatoire privé des évolutions salariales, Incomes Data Services, une enquête nationale sur les salaires et les conditions de travail des conducteurs de camions. De la même façon, la convention collective du commerce alimentaire à succursales qui couvre les plus grands supermarchés a cessé d'exister. Mais les entreprises qui auparavant négociaient échangent maintenant de l'information sur les salaires et les conditions de travail en tant que

membres du « Retail Group » qui réunit les entreprises du commerce de détail.

Sources :

Armstrong, E.G.A. (1984), « Employers Associations in Great Britain », pp 44-78, in J.P. Windmuller, A. Gladstone, *Employers Associations and Industrial Relations*, Oxford, Clarendon Press.

Brown, W., P. Marginson, J. Walsh (1995), « Management : Pay Determination and Collective Bargaining », pp.123-150 in P.K. Edwards, *Industrial Relations : Theory and Practice in Britain*, Oxford, Blackwell.

Cully, Mark, Stephen Woodland, Andrew O'Reilly, Gill Dix (1999), *Britain at Work*, London, New York, Routledge.

Edwards, Paul, Mark Hall, Richard Hyman, Paul Marginson, Keith Sisson, Jeremy Waddington, David Winchester (1998), « Great Britain: From Partial Collectivism to Neo-liberalism to Where ? », pp. 1-53 in Anthony Ferner, Richard Hyman (eds.), *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford, Blackwell.

Millward, Neil, Alex Bryson, John Forth (2000), *All Change at Work*, London, New York, Routledge

Sisson, Keith (1987), *The Management of Collective Bargaining – an international comparison*, Oxford, Blackwell

LRD Publications : *Labour Research, Bargaining Report*.

ROYAUME-UNI