

Australie

Le patronat à l'abordage : récit d'un Bounty

Mark BRAY, Stéphane LE QUEUX et John O'BRIEN *

Il naviguait en père peinard, le système australien des relations professionnelles, à l'approche des années 1990. Après avoir essayé plusieurs réformes, le voici aujourd'hui, hissant pavillon libéral, laissant derrière lui un modèle collectiviste, hautement régulé, sous contrôle des tribunaux, en faveur d'un système décentralisé de négociation d'entreprise, de mesures de flexibilisation du marché du travail et d'individualisation de la relation d'emploi. Le patronat, relayé par un gouvernement de coalition nationale-libérale aux commandes depuis 1996, a pris une part active et organisée dans l'orchestration de ces réformes. Nous allons livrer ici le récit de cette mobilisation patronale, dont on peut deviner l'importance à la mesure des récents bouleversements institutionnels.

Longtemps éclatées, sans politique concertée sauf exception *ad hoc* en cas d'offensive syndicale, les organisations patronales ont su en effet efficacement s'allier autour d'un projet réformiste libéral, en germe dans les années 1980, au point de modifier l'équilibre des pouvoirs

sur lequel reposait le système traditionnel des relations professionnelles. S'il s'agit d'abord de décrire les conditions de cette alliance et de son succès, nous verrons par la suite comment le patronat australien vise désormais à exploiter les nouveaux horizons qui lui sont offerts : quel nouveau rôle pour les organisations patronales ? Dans quelle mesure les employeurs tirent-ils profit du nouveau régime du travail, notamment pour se délester du syndicalisme ?

Les organisations patronales et le consensus d'après-guerre

Les organisations patronales en Australie se sont développées vers la fin du 19^{ème} siècle, non seulement dans l'objectif de répondre aux revendications collectives des organisations de travailleurs, mais aussi dans celui de défendre les intérêts propres d'une certaine fraction du capital. Les intérêts du capital rural et des importateurs ne coïncidaient pas nécessairement avec ceux du secteur manufacturier en croissance, ce qui explique que

* Université de Newcastle et de New South Wales, Australie.

AUSTRALIE

la caractéristique historique du patronat australien soit son manque d'unité, en particulier sur la politique économique à suivre, entre protectionnisme et libre-échange, polémique qui a alimenté les dissensions tout au long du 20^{ème} siècle.

Le système national d'arbitrage et de conciliation obligatoire qui a formé la clé de voûte du modèle australien jusqu'aux années 1990 a par ailleurs longtemps été tenu pour responsable d'une relative passivité du patronat sur la scène des relations professionnelles. Les employeurs se sont pourtant fortement opposés au système d'arbitrage dans ses débuts, montant plusieurs campagnes pour limiter l'intrusion du législateur dans la gestion de l'entreprise, mais s'y sont progressivement ralliés après que ce dernier eut démontré son utilité en matière de régulation économique et sociale, permettant par exemple une réduction des salaires au cours de la dépression des années 1930 ou encore de brider les syndicats les plus militants dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre après-guerre. En définitive, durant toute la période de croissance économique d'après-guerre, les employeurs – à l'instar des syndicats, des principaux partis politiques et du grand public – se sont dans l'ensemble montrés favorables à l'idée de maintenir le système en place, même si naturellement le degré d'adhésion variait selon les secteurs et les associations patronales. Car il faut comprendre que ce système comportait de nombreux avantages. Premièrement, il conférait un rôle central aux associations patronales puisque les employeurs avaient besoin de recourir à des organisations collectives et à leurs services juridiques pour négocier avec les syndicats et se faire représenter auprès des

tribunaux sur des questions d'intérêt sectoriel ou national. Deuxièmement, les décisions arbitrales concernant les conditions minimales de travail (*awards*) et s'appliquant *de jure* à l'ensemble d'un secteur économique ou d'une profession donnée permettaient de mettre les salaires hors concurrence dans bien des secteurs. Troisièmement, le recours de plus en plus fréquent à des procédures centralisées d'indexation des salaires par voie d'ajustement simultané des *awards* (*national wage cases*) s'avérait un instrument efficace de modération salariale en période de chômage particulièrement bas. Quatrièmement, les sanctions légales prévues en cas de grève illégale offraient un mécanisme de contrôle des syndicats les plus militants. Enfin, le système permettait aux employeurs individuels, dans la plupart des secteurs, d'éviter une négociation directe avec les syndicats et protégeait ainsi leur prérogative de gestion au plan de l'entreprise.

Le tableau d'ensemble, jusqu'au tournant des années 1980, est donc celui d'un patronat désuni, décrit comme réactif, pris dans les mailles du système des relations de travail (Plowman 1988a et 1988b) et dont l'organisation collective, dans ses structures autant que dans ses fonctions principales, est globalement calquée sur le système (*cf.* encadré ci-dessous). Il va pourtant surprendre. Le déclin se produit dans les années 1980, alors que les travaillistes au pouvoir, en partenariat étroit avec les syndicats, font face à une crise économique majeure et commentent eux-mêmes à songer au débridement du système. Saisissant l'opportunité aussi bien qu'ils y contribuent politiquement, les employeurs se donnent alors les moyens de réaliser leurs ambitions les plus radicales, dans les conditions que

Les organisations patronales

La représentation du patronat australien a de tout temps été éclatée, sauf alliances plus ou moins momentanées face aux revendications des salariés. Ce n'est que dans les années 1970 que se crée une vaste association d'employeurs, la *Confederation of Australian Industry* (CIA), qui a fusionné en 1992 avec la Chambre de commerce australienne pour créer la Chambre australienne de commerce et d'industrie (ACCI). L'ACCI représente les employeurs et intervient auprès du gouvernement fédéral sur toute une série de questions de politique économique et sociale et vient défendre le collège patronal devant l'*Australian Industrial Relations Commission* (AIRC) lors des litiges annuels relatifs aux salaires. Elle a une structure fédérale, avec des chambres dans les États, les régions et au plan local, et regroupe la plupart des grandes associations de branche. Les chambres des États représentent leurs membres devant les commissions d'État des relations professionnelles ; elles conseillent également les entreprises qui négocient sur place, siègent dans les organes directeurs des établissements d'enseignement tels que les centres d'apprentissage et s'occupent des entreprises débutantes et du commerce international. On peut donc dire que ces chambres assument à la fois les fonctions classiques des chambres des métiers et celles de représentants des employeurs de main-d'œuvre.

D'autres associations font concurrence à l'ACCI en tant que porte-parole des entreprises. Les plus importantes sont l'*Australian Industry Group* et le *Business Council of Australia* (BCA). Le premier résulte de la fusion de la *MTIA* (*Metal Trades Industry Association* – Association patronale de la métallurgie) et de l'*Australian Chamber of Manufactures*. Ces associations, qui avaient quitté la CAI dans les années 1980, n'avaient pas voulu adhérer en 1992 à l'ACCI avec qui elles rivalisent pour représenter les intérêts de l'industrie manufacturière. Le BCA s'est créé en 1983 en tant qu'organisation regroupant les cadres dirigeants des grandes sociétés australiennes (actuellement au nombre de 100). Il exerce principalement son influence en tant que groupe de pression.

Source : Examen de la politique du marché du travail en Australie, OCDE, DEELSA/ELSA (2001) 10, page 179.

nous allons maintenant parcourir plus en détail.

Vers un nouveau régime national

Au début des années 1980, l'économie australienne, en récession, se trouve sous haute pression : au chômage, le plus élevé depuis les années 1930, et à une inflation grimpante, se combine une crise sérieuse de la balance des paiements. La première réaction, avec l'élec-

tion d'un gouvernement travailliste en 1983, est alors de resserrer les boulons du système traditionnel des relations professionnelles au moyen d'un partenariat social entre le gouvernement et les syndicats, partenariat connu sous le nom de l'*Accord*. Cet arrangement de type corporatiste permet de mener une politique de contrôle des revenus efficace administrée par les tribunaux du travail. La

AUSTRALIE

plupart des employeurs de même que les associations patronales dominantes semblent réserver un accueil plutôt favorable aux efforts de restriction salariale et aux réformes socio-économiques produites par l'*Accord*. Cependant, exclus du processus décisionnel, ils ne maîtrisent pas sa gestion (Matthews 1994).

A partir du milieu des années 1980, trois types de réponse se développent dans les rangs du patronat. Une nouvelle faction politique, minoritaire mais sonore et se qualifiant de « nouvelle droite », revendique un rejet radical du système et du joug syndical. Alors que la majorité des employeurs préfère l'option modérée de réitérer, avec prudence, son soutien au système, une troisième voix s'élève, provenant d'un regroupement des grands patrons ; elle saura séduire et accompagnera la réforme néo-libérale du système (Bennett 1999).

L'émergence d'une « nouvelle droite » mutine face à une majorité prudente

Recrutant une frange d'intellectuels et de politiciens conservateurs, la nouvelle droite fait sa percée en réaction au dispositif de l'*Accord*. Parmi les plus actifs de ce mouvement, on retrouve des employeurs des secteurs agricole et minier, des PME et des regroupements extérieurs aux associations d'employeurs établies. Son programme qui ne repose sur aucune stratégie précise, a le mérite d'être clair : il s'agit d'abolir le régime du travail en place et de mater les syndicats. Au départ, les grandes associations patronales de même que les partis politiques nationaux, y compris la coalition nationale-libérale (principale force conservatrice de l'opposition à l'époque), n'apporteront guère de crédit à ce mouvement, préférant miser sur des ajustements mineurs au cadre légal dans

l'objectif d'atténuer les contraintes que la politique de revenus de l'*Accord* fait peser sur les négociations collectives. La principale confédération patronale, la Confederation of Australian Industry (CAI) n'y voit d'ailleurs que des « fantômes industriels », ajoutant par la voix d'un de ses dirigeants que « l'idée même que les relations professionnelles doivent se limiter à une relation directe entre employeur et salarié est si loin de la réalité qu'il s'agit d'une diversion dangereuse » (Sheldon et Thornthwaite 1999). Cependant, malgré son manque de relais institutionnel et politique, la nouvelle droite gagne en popularité. Elle se solidarise derrière plusieurs conflits industriels (auxquels dans certains cas elle prête son soutien financier) qui conduisent à des défaites syndicales très médiatisées. Ce faisant, elle conquiert de plus en plus de terrain médiatique jusqu'à devenir une épée dans les reins du gouvernement travailliste de Bob Hawke.

Il est ainsi raisonnable de penser que les concessions faites par les partenaires de l'*Accord* au tournant des années 1990, ensemble de mesures visant une décentralisation des structures de négociation et la prise en compte des exigences de productivité des entreprises, avaient pour fin politique de tempérer le mécontentement croissant et bruyant des employeurs et de démontrer qu'un modèle travailliste de décentralisation coordonnée (*managed decentralism*) valait mieux que les solutions radicales de la vogue libérale. Erreur tactique, on s'en apercevra par la suite, car dans un climat de désillusion syndicale, le patronat en profite pour s'engager dans la brèche à la poursuite de réformes beaucoup plus ambitieuses.

A l'abordage : le Business Council of Australia

Le *Business Council of Australia* (BCA), une nouvelle association d'employeurs fondée en 1983 et réunissant les dirigeants des plus grandes entreprises du pays, a très vite réussi à exercer un poids considérable sur l'échiquier politique des relations professionnelles. De façon atypique, le BCA ne s'est pas constitué dans le but de représenter ses membres auprès des tribunaux, sa mission unique visait à influencer les politiques publiques à grand renfort de recherches commanditées et de lobbying. Une fois établi, le BCA s'est fixé des objectifs de réforme à moyen terme, tel que la négociation d'entreprise et la simplification des structures de représentation syndicale, misant sur des objectifs bien plus modérés que la nouvelle droite tout en appelant à des réformes progressives qui ne cherchaient pas explicitement à prendre les syndicats de front. D'une approche plus subtile, jouant du haut statut de ses membres et mobilisant efficacement la rhétorique du modèle américain de gestion des ressources humaines dans une série de rapports bien polis et soigneusement disséminés (BCA 1989, 1990, 1993), le BCA se montre ainsi particulièrement adroit à convaincre les partenaires de l'*Accord* que des réformes s'imposent (O'Brien 1994). Au passage, il parvient à bousculer l'orthodoxie des autres associations patronales qui décident de lui emboîter le pas.

Une nouvelle unité patronale

Au début des années 1990, une unité commence à se former au sein du patronat et de la droite conservatrice. Les fantasmes industriels du passé, autrefois associés aux radicaux marginaux de la nouvelle droite, ont des parfums de possible qui provoquent sur chaque front des ardeurs réformistes.

En 1991, suite au rejet syndical d'une décision de la Commission des relations industrielles relative à l'introduction de la négociation d'entreprise, le CAI fait volte-face et se met à plaider pour des réformes en profondeur comme l'abolition des tribunaux. Dans la même année, il annonce sa fusion avec l'*Australian Chambers of Commerce* pour former, en 1992, l'*Australian Chamber of Commerce and Industry* (ACCI). Cette fusion a pour effet d'accroître la représentativité des PME au sein de la nouvelle ACCI dont le programme néo-libéral se radicalisera dans les années à suivre. Même le *Metal Trades Industry Association* (MTIA) depuis longtemps rompu au système d'arbitrage dont il avait su tirer parti avec les puissants syndicats de la métallurgie pour peser sur les politiques et réformes industrielles du secteur manufacturier dans les années 1980, et autrefois très critique de la nouvelle droite, commence lui aussi à manifester des signes d'insurrection : en 1992, en réponse à des pressions à la fois externes et internes, il se joint au BCA et à l'ACCI pour revendiquer une décentralisation des relations professionnelles. Une fois engagé dans cette voie, il se dirigera progressivement vers des revendications plus radicales comme des dispositifs validant la négociation non syndicale.

En partie en réponse aux initiatives du patronat, en partie inspirés par l'exemple des autres pays anglo-saxons, notamment la Nouvelle Zélande toute proche, les partis libéraux et conservateurs australiens se mettent à leur tour à s'engouer pour les idées de la nouvelle droite. A l'avant-garde, l'État de Victoria que les libéraux investissent en 1992 pour faire table rase de la législation du travail, des tribunaux et des syndicats, puis soumettre

AUSTRALIE

la plupart des salariés à des contrats individuels à la mode néo-zélandaise. L'exemple sera suivi par l'Australie de l'Ouest en 1993, et le mouvement d'ensemble repris par le parti libéral au niveau fédéral, décidant alors d'articuler sa campagne électorale sur un programme appelé *Jobsback*, un programme élaboré sur le credo de la nouvelle droite et largement soutenu par les associations patronales, en particulier le BCA et l'ACCI (Dabscheck 1995).

Contre toute attente, les travaillistes remportent les élections fédérales de 1993. L'*Accord* est reconduit, mais le gouvernement entérine la négociation d'entreprise et autorise les accords d'entreprise non syndicaux, rompant ainsi un monopole de représentation syndicale resté intact depuis 1904. Pour les employeurs, toujours frustrés de l'accès au politique, ces dispositions ne vont pas assez loin, surtout qu'elles s'accompagnent de mesures restrictives en matière de licenciement abusif. L'arrivée au pouvoir d'une coalition nationale-libérale en 1996, menée par John Howard, permet l'introduction d'une nouvelle législation du travail – le *Workplace Relations Act* – activant la libéralisation du système de relations professionnelles, avec une limitation du pouvoir arbitral, une restriction considérable des droits syndicaux et une innovation, les *Australian Workplace Agreements* (AWA), qui permet de substituer la négociation de contrats individuels aux conventions ou couvertures collectives. Ces dispositions législatives sont applaudies par le patronat, qui surenchérit. Pour le BCA, il faut aller plus loin : rétablir le « droit au leadership » des employeurs ; pour cela, il ne s'agit plus de faire des changements dans le système mais bien de changer de système (BCA

2000). Le gouvernement Howard ne s'y oppose pas en principe, bien au contraire, comme le démontre un récent rapport – *The Case for Further Deregulation of the Labour Market* – qui conclut que le marché du travail devrait fonctionner, comme tout autre marché, avec un minimum d'interférence institutionnelle ou légale.

Mais les réformes sont freinées par le Parlement qui, depuis 1996, force le gouvernement Howard à des compromis, sapant ainsi ses ambitions les plus radicales. Cette impasse législative ne pourra être résolue qu'à l'issue des prochaines élections fédérales à la fin de l'année 2001. Or le vent électoral semble avoir tourné. De 1999 à 2001, les travaillistes ont remporté les élections dans cinq des six États australiens et entrepris de rapiécer le régime du travail. S'il est élu au fédéral, le parti travailliste promet des mesures de re-régulation majeures, y compris une restitution des pouvoirs arbitraux et l'abolition des AWA. Les associations patronales, on s'en doutera, sont montées au créneau, à leur tête le BCA et l'ACCI, exigeant le maintien des contrats individuels et des restrictions légales sur l'activité syndicale. Elles insistent également sur le besoin de pousser la dérégulation plus en avant, en particulier vers un système national « unitaire » donnant prépondérance au niveau fédéral (Thatcher 2000) ; ce projet comporte le double avantage stratégique de contrarier les efforts actuels des travaillistes et de rallier éventuellement un grand nombre d'employeurs qui se trouvent aujourd'hui, de réforme en réforme, aux prises avec un mille-feuilles législatif les soumettant à au moins six niveaux de compétence juridictionnelle distincts.

Que faire du Bounty ?

Il est manifeste que l'activité politique des associations patronales en Australie, ces quinze dernières années, a considérablement contribué à la refonte du système national de relations professionnelles. Du même coup, le nouveau régime en place a ouvert des espaces pour les employeurs, en particulier dans la conduite des relations de travail au plan de l'entreprise, mais réduit corrélativement l'importance de la fonction de représentation légale dont les associations patronales étaient traditionnellement investies. Avant de conclure, il est donc intéressant de s'arrêter sur la reconversion des associations patronales et sur la façon dont les employeurs abordent ces nouveaux espaces qui leur sont offerts.

**Un nouveau rôle
pour les associations patronales**

Bien que la décentralisation des structures de négociation ait eu pour effet de marginaliser en bonne partie la fonction représentative traditionnelle des associations patronales, le régime actuel prévoit encore des arbitrages centralisés qui lui assurent une certaine continuité. C'est en effet encore le cas, par exemple, pour la détermination du niveau des *awards*, au niveau fédéral, qui consiste à fixer un « filet de sécurité » pour les salariés qui ne sont pas couverts par une convention collective. Au niveau sectoriel, la législation prévoit toujours également des négociations sur la réduction de l'étendue de ce filet (qui doit se limiter à vingt domaines autorisés). La prise en charge de ces activités résiduelles par les associations patronales demeure donc essentielle car elle concerne des éléments sensibles, à savoir la régulation des conditions minimales de travail, en particulier le contrôle des minima salariaux, et la réduction de la

portée des couvertures collectives statutaires. Cependant, les associations patronales qui se sont le mieux adaptées au nouveau contexte légal sont celles qui ont su développer une fonction de conseil, recherche et expertise, le plus souvent sur la négociation d'entreprise. En ce sens, les associations patronales deviennent de plus en plus un *business* à part entière, où l'ironie est qu'après avoir réussi à unifier le patronat, elles se retrouvent elles-mêmes en situation de concurrence, y compris avec les professionnels de la consultation (Broad 2001).

A l'assaut du collectivisme

Suivant l'éthos libéral, dérégulation, décentralisation et individualisation devaient servir à instaurer un nouvel environnement flexible, de confiance et de responsabilité mutuelle, propice à la compétitivité des entreprises australiennes. En matière de flexibilité, comme les enquêtes nationales le démontrent, la prédiction tend à se confirmer (ACIRRT 1999). En termes de relations de travail, c'est un peu plus délicat. L'inconnue, pour ainsi dire, était de savoir comment et dans quelle mesure le patronat allait exploiter le champ libre et en particulier le nouvel arsenal anti-syndical mis à sa disposition par la législation de 1996. L'actualité est vite venue trancher : à l'assaut du collectivisme. La façon dont les employeurs ont tiré parti des contrats individuels (*AWA*, cf. *supra*), élément emblématique du nouveau régime du travail, en est une bonne illustration.

En fait, à première vue, les employeurs australiens ne se sont pas montrés friands des *AWA* puisqu'à ce jour on recense à peine 2 % des salariés sous ce type de contrat, même si leur nombre s'accroît d'année en année. Et rares sont

Quelle représentativité patronale ?

Si dans les années 1990 se dessine une certaine unité patronale, principalement à des fins politico-législatives, celle-ci ne correspond cependant pas, en parallèle, à une uniformisation des organisations d'employeurs. Les modes de représentation patronale demeurent toujours largement éclectiques et donc très difficiles à caractériser. Il existe de multiples regroupements sectoriels, interprofessionnels, voire régionaux, par taille et type d'emploi, les regroupements sectoriels étant les plus courants. Parfois, on retrouve plusieurs organisations en compétition dans le même secteur ; parfois le regroupement multi-sectoriel dominant a aménagé des divisions spécialisées dans le recrutement et la représentation de ses membres. De plus, les activités des associations patronales varient considérablement, peu d'entre elles interviennent directement dans la gestion des relations professionnelles : en 1986, on pouvait dénombrer une centaine d'associations d'employeurs, soit seulement 5 % des organisations d'employeurs, s'occupant de relations professionnelles.

Le taux d'adhésion varie sensiblement par secteur et par taille d'établissement mais est relativement élevé dans l'ensemble : la plus récente enquête nationale sur les milieux de travail indique qu'en 1995, les trois quarts des entreprises du secteur privé de 20 employés ou plus étaient membres d'une association patronale. Le taux d'adhésion est supérieur parmi les plus grands employeurs, avec un taux aux alentours de 85 %. Les taux d'adhésion les plus élevés se retrouvent dans les secteurs de production manufacturière (90 %), dans les mines et le commerce de gros, alors que les plus faibles se retrouvent dans les secteurs des services de communication ou d'éducation (2,5 %). Les petites entreprises du secteur manufacturier sont généralement représentées par le MTIA et dans une moindre mesure par l'ACCI. Cette dernière s'est traditionnellement chargée de la représentation des PME en général, bien qu'elle partage ce rôle avec une panoplie d'organisations sectorielles.

Même si elle se donne à voir comme complexe et désordonnée, la représentation collective des employeurs en Australie, à s'en tenir à ces données, est donc plus dense que celles des salariés. Cependant, la coexistence de différentes logiques associatives (par secteur, région, taille, etc.) et de logiques de représentation qui leur sont transversales, en particulier les coordinations nationales assurées par les organisations centrales ou multi-sectorielles, fait en sorte que les frontières entre principes d'organisation et d'affiliation, d'un côté, et activités ou champs de représentation, de l'autre, sont souvent assez floues ; d'où un contexte de rivalité interne ponctué par de fréquents remaniements – ruptures et réconciliations – du tissu représentatif. La conséquence de cette situation de superposition et de compétition des logiques d'affiliation et de représentation est qu'aucune organisation patronale n'est véritablement parvenue à s'imposer historiquement comme porte-parole des employeurs et du milieu des affaires, déjà profondément divisé au plan stratégique sur les politiques protectionniste ou libre-échangiste à suivre.

les cas où cette forme contractuelle se trouve imbriquée dans des modèles dits innovants de gestion des ressources humaines. A vrai dire, de façon caractéristique, de nombreux exemples indiquent que les employeurs ont plutôt eu tendance à brandir la menace des *AWA* pour forcer syndicats et salariés à faire des concessions. La liste des cas se rallonge au fil des années, en partant des initiatives dans les bastions syndicaux des industries lourdes, relayées par les manœuvres de désyndicalisation du capital rural à l'initiative du National Farmer's Federation dans le secteur de la viande notamment, pour s'étendre plus récemment au secteur des services. Dans tous les cas, il s'agit de campagnes anti-syndicales explicites et très agressives. Autant d'exemples, triés sur le volet parmi les plus grands employeurs et dans des secteurs à forte densité syndicale, qui illustrent bien la portée du courant radical qui s'est emparé du patronat australien, de la parole aux actes.

Le patronat, acteur puissant ?

Si une logique d'acteur a guidé la présentation de ce récit, il y a une bonne raison : l'économie politique en Australie, longtemps dominée par des acteurs jouant le jeu d'un système, se donne aujourd'hui davantage à voir comme un système d'acteurs, où le patronat, qui a joué un rôle déterminant dans cette évolution, se place en acteur fort. Une conséquence pour l'analyse est de rendre le contexte australien de relations professionnelles beaucoup plus imprévisible : quelle sera la réaction du social, les chances d'une contre-attaque syndicale, la volonté des travaillistes ? Le patronat saura-t-il maintenir sa cohésion ? Des signes montrent déjà que la libéralisation du marché australien ne fait pas dans bien

des cas le bonheur du capital rural (d'où l'émergence du parti *One Nation* dont la rhétorique protectionniste dirigée contre l'étranger tend justement à ravir les fermiers de l'*outback*) ni des entrepreneurs nationaux – la base de l'électorat conservateur. Sans compter que les jeux d'acteurs, par définition, sont complexes et chargés d'ambiguïté. Dans les cas d'offensive anti-syndicale que nous venons de décrire, bien informé celui qui peut juger de la part de préméditation et d'opportunisme des employeurs ? Une seule chose est certaine, c'est que la recherche sur le patronat, inversement proportionnée au débit niagaresque de la littérature sur la gestion, est insuffisante.

Cela dit, un autre registre d'explication, mettant l'accent sur les changements du capitalisme et de la structure même du capital en Australie, aurait tout aussi bien pu être sollicité et recevable. L'ouverture du marché national à la concurrence mondiale avec la levée des protections tarifaires dans les années 1980 a forcé de nombreuses entreprises à adopter des stratégies de survie (l'ouverture de l'économie ayant provoqué une augmentation considérable des flux d'importation de produits manufacturiers en provenance d'Asie) dans le même temps que la dérégulation des marchés financiers a contraint les dirigeants à privilégier des solutions de profit à court terme. Pour certains, la radicalisation des politiques du patronat est largement attribuable à ces facteurs externes (Thornthwaite et Sheldon 2001). A cela s'ajoutent des changements importants à la fois dans la structure et la gouvernance du capital : d'un côté, de nombreuses entreprises australiennes sont passées sous contrôle étranger tandis que plusieurs grandes sociétés publiques ont été privatisées ou

AUSTRALIE

semi-privatisées ou encore privées de leur monopole ; de l'autre, les directions d'entreprise se sont elles aussi internationalisées, alors que les gestionnaires se trouvent de plus en plus soumis à des modes de rémunération basés sur l'actionnariat, donc dépendant de la performance financière de l'entreprise... Bref, autant de dimensions qui peuvent laisser dubitatif sur l'autonomie réelle du patronat australien.

L'un dans l'autre – pour pousser l'analogie – reste à savoir, maintenant que le pont est pris, si le Bounty est gouvernable et qui le gouverne ?

Sources :

ACIRRT (1999), *Australia at Work – Just Managing?*, Sydney, Prentice Hall.

Barry, M. (1995), « Employer Associations: Assessing Plowman's Reactivity Thesis », *Journal of Industrial Relations*, vol. 37, n°4, December, pp. 543-61.

Bennett, L. (1999), « Swings and Shifts in Australian Industrial Relations: Employer Dominance in the 1990s », *New Zealand Journal of Industrial Relations*, vol. 24, n°3, pp. 231-256.

Broad, P. (2001), « Australian Business Associations – Their Strategies for Surviving the 1990s and Beyond », *Labour & Industry*, 11 (3), April, pp. 27-54.

Business Council of Australia (2000), *Managerial Leadership in the Workplace*, rapport préparé par le World Competitive Practices Pty Limited, Melbourne.

Dabscheck, B. (1995), *The Struggle for Australian Industrial Relations*, Melbourne: Oxford University Press.

Le Queux, S., et R. Green (2000), « Australie : Dans le ressac des réformes », *Chronique Internationale de l'IRES*, n°62 : 27-35.

Le Queux, S., Ostenfeld, S., et Bray, M. (2000), « Australie : Branle-bas de combat pour un nouveau syndical », *Chronique Internationale de l'IRES*, n°66, pp. 84-92.

Matthews, T. (1994), « Employer associations, corporatism and the Accord », in S. Bell & B. Head (eds), *State, Economy and Public Policy in Australia*, Melbourne: Oxford University Press.

O'Brien, J. (1994), « McKinsey, Hilmer and the BCA: The « New Management » Model of Labour Market Reform », *The Journal of Industrial Relations*, 36 (4), pp. 468-490.

Plowman, D. (1988a), « Employer Associations and Bargaining Structures: An Australian Perspective », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 26, n°3, pp. 371-96.

Plowman, D. (1988b), « Employer Associations and Industrial Reactivity », *Labour & Industry*, vol. 1, n° 2, pp. 287-305.

Sheldon, P., et Thornthwaite, L. (eds) (1999), *Employer Associations and Industrial Relations Change*, Sydney: Allen & Unwin.

Thatcher, C. (2000), « Towards a Unitary National Workplace Relations System », Business Council of Australia, *The Workplace*, vol. 2, n°1, April.

Thornthwaite, L., et Sheldon, P. (2001), « Employer matters in 1999 », *Journal of Industrial Relations*, vol. 42 no. 1, March, pp. 83-108.