

# Danemark

## Changements de structures et nouveaux rôles des associations patronales

Søren Kaj ANDERSEN \*

**A**u cours de la dernière décennie les structures des organisations patronales danoises ont connu des transformations profondes. Une vague de fusions a conduit à une concentration de l'expression des intérêts patronaux au sein de puissantes organisations sectorielles, partiellement au détriment de la principale confédération patronale. Une raison majeure de cette évolution était la stratégie patronale de flexibilisation des conditions de salaire et de travail *via* la décentralisation du système de la négociation collective. Une coordination des processus de négociation collective n'en continue pas moins d'exister au niveau national ; cette inflexion des relations professionnelles danoises a été appelée « centralisation décentralisée »<sup>1</sup>.

---

### De la centralisation à la décentralisation

Depuis la mise en place du système danois des relations professionnelles à la

fin du 19<sup>ème</sup> siècle et pour les cent ans qui ont suivi, le maintien d'un système de négociation centralisée a toujours constitué pour les employeurs un objectif stratégique primordial. Cette approche s'explique par la place prédominante qu'occupent dans le tissu industriel danois les petites et moyennes entreprises pendant toute l'ère industrielle. Les employeurs danois avaient compris dès 1890 que, en absence d'associations patronales puissamment centralisées, il était très difficile de répondre de manière adéquate à un mouvement syndical encore plus puissant.

La plus grande et toujours la plus importante confédération patronale, DA (Dansk Arbejdsgiverforening), a été créée en 1896. Historiquement, sa formation répond aux intérêts d'employeurs représentés dans des secteurs différents de l'économie. D'un côté se trouvent les nouvelles industries et notamment la métallurgie qui sont réticentes à reconnaître les syndicats et ont surtout envie de les combattre. De l'autre côté on a affaire aux

---

\* FAOS, Centre de recherche sur les relations professionnelles, Université de Copenhague. Article traduit de l'anglais par Adelheid Hege.

1. Cet article s'appuie pour l'essentiel sur l'ouvrage récemment publié de Carsten Strøby Jensen (2000) (*cf.* bibliographie).

## DANEMARK

artisans traditionnels, notamment dans le bâtiment, qui cherchent un mode de cohabitation avec les nouvelles organisations syndicales. Ce clivage des approches influera sur les politiques de DA tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle.

Pour centraliser les négociations sur les salaires et les conditions de travail, DA ne s'est jamais départi d'une revendication clé selon laquelle les confédérations tant patronales que syndicales doivent assumer la responsabilité des conventions collectives signées par leurs organisations membres.

En 1899 déjà, les statuts de la confédération affirmaient la position dominante de DA dans le système de la négociation collective. Il était par conséquent interdit aux associations membres de signer, sans l'assentiment de DA, un accord collectif avec les syndicats sur la réduction du temps de travail, les augmentations de salaire ainsi que sur un certain nombre d'autres questions. Ces dispositions sont restées en vigueur depuis.

Un trait caractéristique du système danois de la négociation collective est de soumettre au vote tous les accords collectifs conclus par les employeurs et les syndicats au niveau national. Autrement dit, ils doivent être acceptés par les membres des organisations syndicales et par les employeurs individuels. Pour empêcher que les salariés dans certains secteurs ne rejettent de façon répétée les compromis auxquels sont parvenus les acteurs sociaux nationaux, le système confère à un arbitre public le droit de grouper les accords signés (*cf.* encadré p.52). Ainsi, les multiples accords avec leurs différentes dispositions forment un seul « paquet » : soit tous les syndicats et employeurs l'acceptent et il entre en vigueur, soit ils le refusent et tous les accords qui en font

partie perdent leur validité. Le choix est donc simple : un compromis pour tout le monde, ou le conflit pour tous. Ce mécanisme constituait pour les employeurs une garantie de centralisation du système de la négociation collective.

Si le degré de centralisation a été réajusté à plusieurs reprises, le système n'en a pas moins fonctionné de façon plutôt efficace pendant quasiment un siècle. Le risque de rigidité et d'inertie excessives a été conjuré par le mécanisme du salaire minimum adopté dans le secteur stratégique de la métallurgie. C'est l'établissement qui se voit confier la négociation des questions salariales concrètes – dans le cadre d'un accord collectif centralisé. Cet instrument a introduit un élément dynamique dans la métallurgie qui faisait elle-même figure de secteur phare de la négociation dans le système d'organisation et de négociation danois. Les augmentations salariales et l'adoption de règles concernant les autres éléments du rapport salarial ont ainsi été liées à la situation économique de la principale branche exportatrice de l'économie danoise.

Pendant les années 1980, c'étaient tout particulièrement les employeurs qui exprimaient le besoin de faire glisser une partie plus importante de la négociation collective vers les entreprises ; ils voulaient ainsi adopter et développer la solution d'ores et déjà retenue dans la métallurgie. En même temps ils se prononçaient en faveur du principe de l'unicité de représentation : « une entreprise, une organisation patronale, un accord collectif ». Les organisations patronales souhaitaient éviter une situation dans laquelle les entrepreneurs adhèrent simultanément à plusieurs organisations patronales pour voir leurs intérêts défendus de

### Gestion des conflits et système d'arbitrage

En complément du système de négociation, les employeurs et les syndicats disposent d'un dispositif de gestion des conflits liés à l'interprétation des conventions collectives. Ils se sont mis d'accord sur les règles d'arbitrage. Ces règles varient de secteur en secteur, mais elles sont toutes basées sur les « règles générales pour la gestion des conflits du travail » adoptées en 1910 par la confédération syndicale LO (Landsorganisationen i Danmark) et par DA, au moment même où pour la première fois était introduite une législation sur les tribunaux du travail et le rôle du conciliateur public.

Aux termes de la loi sur le conciliateur public, le ministre du Travail désigne trois conciliateurs, sur proposition des membres ordinaires du Tribunal du travail, c'est-à-dire les acteurs sociaux. Pendant le renouvellement d'une convention collective encore en vigueur, les conciliateurs publics ont le pouvoir de suspendre des arrêts de travail qui ont fait l'objet d'un préavis en bonne et due forme, et ils peuvent avancer une proposition de conciliation. Ils peuvent grouper plusieurs votes dans le cadre de la proposition de conciliation (*cf. supra* dans le texte). Les règles particulières qui régissent l'organisation du vote parmi les membres des organisations syndicales et patronales rendent le rejet de la proposition difficile.

Les acteurs sociaux considèrent le mécanisme de conciliation comme un élément à part entière du système de la négociation collective. Ils l'acceptent d'autant plus facilement qu'une version provisoire de la proposition de conciliation leur est adressée pour accord avant que cette dernière ne soit soumise au vote.

manière adéquate. Ils souhaitent aussi éviter que les salariés d'une entreprise soient couverts par plusieurs accords collectifs en fonction de leurs qualifications et professions. Cela reflète la structure traditionnelle du syndicalisme danois basé sur les professions et qui ne revendique donc pas, comme par exemple les syndicats français, un rôle de représentation générale à l'égard de salariés très hétérogènes du point de vue de leurs métiers et qualifications.

A la fin des années 1980 une évolution radicale des structures patronales s'est produite. Le nombre d'associations affiliées à la confédération DA avait atteint son apogée durant les années 1920 ; il était resté ensuite plus ou moins stable jusqu'au début des années 1960. En rai-

sociations adhérentes s'était réduit pendant les années 1960 et 1970. Leur diminution devait s'accélérer par la suite : pendant les cinq années entre 1986 et 1991 le nombre d'associations tombait de 151 à 48 sans être stabilisé. DA comptait en 2000 (et compte encore aujourd'hui) 16 membres (*cf.* tableau 1).

Ce changement des structures patronales peut être mis en relation avec la transformation du système productif ; les employeurs cherchaient à adapter leur organisation à la structure de l'économie moderne. Les associations nombreuses et fragmentées qui continuaient d'exister à la fin des années 1980 reflétaient encore largement les structures industrielles du début du 20<sup>ème</sup> siècle. Pendant une longue

## DANEMARK

période, il n'y a guère eu de pression externe au changement, ce qui s'explique par le rôle de DA qui avait de fait centralisé les intérêts des employeurs.

Mais vers le milieu des années 1970 en particulier il était devenu évident que les structures patronales existantes n'étaient pas en mesure de répondre à l'aspiration des employeurs à une flexibilité accrue de la négociation collective. Des rounds contractuels débouchaient sur des conflits et les gouvernements en place étaient intervenus à plusieurs reprises dans les négociations collectives.

La vague de fusions entamée par la suite conduisait, à l'évidence, au renforcement des organisations patronales sectorielles. Pour la période allant des années 1920 aux années 1980 on peut parler d'une structure fragmentée de la représentation patronale. Le besoin d'une voix centrale puissante – c'est-à-dire DA – était évident. L'évolution la plus importante s'est produite en 1988 quand deux grandes associations de l'industrie ont fusionné. La nouvelle organisation a elle-même fusionné peu de temps après

a v  
e c  
u n  
e  
o r-  
g a-  
n i s  
a-  
t i o  
n  
s e c  
t o-  
r i e l  
l e,  
l e  
« C  
o n-

**Tableau 1. Les fédérations membres de DA**

| Année | Nombre de fédérations |
|-------|-----------------------|
| 1896  | 5                     |
| 1901  | 65                    |
| 1921  | 253                   |
| 1941  | 238                   |
| 1961  | 255                   |
| 1976  | 178                   |
| 1986  | 151                   |
| 1991  | 48                    |
| 1996  | 25                    |

seil industriel » (Industrirådet), pour former une nouvelle organisation puissante, Dansk Industri (DI).

Les clivages historiques entre grande et petite industrie réapparaissent à l'occasion de cette fusion. Les grandes entreprises peu nombreuses au Danemark sont essentiellement implantées dans la métallurgie – avec la construction navale comme secteur phare historique. Ces grandes entreprises jouaient un rôle important dans la formation de la puissante fédération industrielle DI alors que nombre de petites entreprises – et leurs associations membres de DA – représentent tout d'abord l'artisanat et le commerce.

Au début des années 1990, les contributions de DI représentaient un peu plus de 50 % de la part salariale totale versée par les associations membres à DA. Les modes d'organisation de DA se trouvaient bouleversés ; à l'évidence, DI en était devenu l'association dominante. Cet inversement des rapports de force internes était aussi symbolisé par un changement à la tête des organisations patronales : le directeur général de DA quittait la confédération pour devenir directeur général de DI. La nouvelle donne mettait sous pression les autres associations membres de DA : si elles ne souhaitent pas subir la domination de DI, elles devaient procéder à leur tour à des fusions. Encore aujourd'hui DI est, de loin, l'association la plus importante au sein de DA.

### La décentralisation centralisée

L'objectif explicite derrière la création de Dansk Industri (DI) était de simplifier le système de la négociation collective et de décentraliser les procédures contractuelles. Par conséquent, le sec-

teur clé de la négociation collective, la métallurgie (*cf. supra*), devenait le champ d'activité central dans la nouvelle association patronale. Cela ouvrait la voie à une généralisation du système de négociation décentralisée né dans la métallurgie où les questions concrètes de salaire sont traitées au niveau de chaque établissement. Il faut toutefois rappeler que les processus de négociation décentralisée s'inscrivent dans le cadre des accords collectifs centralisés signés au niveau national.

Puisque la négociation continue d'avoir lieu au niveau sectoriel national et puisqu'elle mobilise toujours l'intervention d'un arbitrage public, le degré de centralisation continue d'être relativement plus élevé que dans la plupart des autres pays. C'est pourquoi on a appelé le processus en cours « décentralisation centralisée » puisqu'il fait référence à un système de négociation locale qui s'exerce dans le cadre d'accords centraux.

Ainsi le Danemark – contrairement à d'autres pays industrialisés – n'a pas connu de processus de démantèlement progressif de la négociation collective et de signature d'accords collectifs à un niveau plus agrégé que le lieu de travail.

Les acteurs professionnels cherchent à préserver un système de négociation collective qui s'appuie sur des taux d'adhésion élevés et des organisations représentatives puissantes, capables d'exercer un contrôle global par le biais de conventions cadre centralisées.

A l'évidence, les salariés et leurs syndicats ont tout intérêt à ce que ce système perdure. Mais les employeurs de leur côté y trouvent un intérêt durable : les très nombreuses petites et moyennes entreprises qui forment une part essentielle de

l'économie danoise ne sont pas en mesure de mener la confrontation avec les syndicats. En outre, le souci des acteurs d'exercer une influence politique aux niveaux national et international milite également en faveur du maintien de confédérations puissantes.

On peut souligner toutefois que les changements intervenus dans le système de la négociation collective relèvent essentiellement de l'initiative patronale et d'une redéfinition des objectifs stratégiques des employeurs – et notamment des associations qui ont créé DI et mis en œuvre avec succès la nouvelle stratégie. Bien que des changements structurels s'opèrent aussi du côté des syndicats qui essaient de « coller » à la transformation des organisations patronales, l'évolution s'avère ici plutôt difficile et lente .

---

### Un nouveau rôle pour la principale confédération patronale ?

Les nouvelles et puissantes organisations sectorielles ont complètement changé la position de la confédération DA. A l'évidence, les associations de branche sont devenues les acteurs clé de la négociation collective au niveau national. DI a été la force motrice dans un processus qui a entraîné une réduction de 50 % environ des ressources financières que la confédération reçoit de ses associations membres. DA s'est vu contrainte dès lors à réduire et à restructurer radicalement son organisation interne et a vu redéfini son rôle.

A DA revient toujours un rôle de coordination dans la négociation collective, bien que ce rôle soit plus limité et défini de façon plus stricte. Même DI a besoin de l'intervention coordinatrice de DA pour s'assurer que les industries exportatrices qu'elle représente de façon privilégiée gardent la maîtrise des

## DANEMARK

augmentations de salaires, et des coûts salariaux plus généralement ; la confédération a donc pour tâche de contrôler les développements de la négociation collective dans les autres secteurs. Naturellement, quelques associations membres plus petites ont essayé d'échapper à l'emprise de DI. En 1995, les organisations patronales du transport et du bâtiment ont signé des conventions collectives avec les syndicats à un stade précoce de la négociation ; l'accord allait au-delà du résultat visé par DI. DI a réussi à faire annuler ces accords par DA, mais le mal était fait : les deux accords collectifs conclus dans des secteurs mineurs ont fait figure de précédent dans les négociations qui allaient suivre. DI a donc mis un point d'honneur à reconquérir le leadership dans le round contractuel suivant de 1998.

A côté du rôle de coordination, DA se voit assigner aujourd'hui une autre tâche centrale : celle de chercher à influencer sur les politiques de l'emploi et de la main-d'œuvre (éducation, formation, etc.).

Paradoxalement, l'allié le plus important de DA est peut-être son interlocuteur syndical, la confédération syndicale LO (Landsorganisationen i Danmark). Les négociations collectives de 1998 se sont terminées sur un conflit majeur. DI qui faisait tout pour contrôler les événements a fini par être critiquée pour sa gestion du conflit. Mais les confédérations DA et LO ont réussi à jouer un rôle constructif en essayant de mettre un terme au conflit. Dans le sillage de ces événements DA et LO ont signé un accord appelé « accord de climat » qui indiquait les lignes directrices pour la négociation collective de l'an 2000 en insistant sur le rôle de coordination que devaient jouer les confédérations dans les négociations sectorielles.

Contrairement à ce qui s'était passé en 1998, les négociations de 2000 se sont conclues relativement rapidement et de façon pacifique. Le résultat montrait que DA et LO avaient pu réaffirmer leur position dans le système de la négociation collective qui avait été dominé pendant une décennie par des organisations sectorielles.

---

### La structure organisationnelle des employeurs danois

Bien que DA soit, de loin, la confédération la plus importante, il faut mentionner deux autres confédérations qui sont, elles, relativement petites. La confédération des associations patronales de l'agriculture SALA (Sammenslutningen af Landbrugets Arbejdsgiverforeninger) organise les employeurs dans l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire. Environ 95 % des banques et assurances sont affiliées à l'association patronale du secteur financier FA (Finanssektorens Arbejdsgiverforening).

Les associations membres de DA représentaient en 1999 29 % de l'emploi total (cf. tableau 2), et 45 % de l'emploi dans le secteur privé. SALA et FA totalisent ensemble 5 % de l'emploi total. Il est intéressant de noter que les petites associations patronales et les entreprises non affiliées représentent ensemble 30 % de l'emploi total, et 46 % de l'emploi dans le secteur privé.

Le taux de syndicalisation des salariés danois est de 80 % environ. Cela explique pourquoi les syndicats réussissent à faire appliquer les normes collectives dans certains établissements non organisés en signant ce qu'on appelle des « accords d'adhésion » qui reprennent plus ou moins les termes des accords signés avec les employeurs organisés.

## NOUVEAUX ROLES DES ASSOCIATIONS PATRONALES

La faiblesse de l'adhésion patronale – qui fait que moins de la moitié des entreprises dans le champ de recrutement de DA en sont effectivement les membres – a sans doute pour raison principale la complexité des règles de transfert des compétences contractuelles à DA et surtout à ses organisations membres. Les statuts de DA, on l'a vu, interdisent à toute association membre – et à tout employeur individuel qui en est l'adhérent – de conclure des accords collectifs sur un certain nombre de thèmes (réduction du temps de travail, salaires etc.) sans le consentement de DA. En même temps cela souligne le degré de coordination centralisée qui caractérise le système danois de la négociation collective.

Il n'en reste pas moins que, malgré un taux d'affiliation auprès de DA qui peut paraître faible, les organisations membres couvrent une part suffisamment importante d'employeurs – y compris dans des secteurs stratégiques – pour être en mesure de contrôler, ensemble avec LO, l'évolution des salaires et les conditions d'emploi et de travail.

L'organisation interne de DA se caractérise dès les origines par une structure

pyramidale à partir d'élections indirectes. L'assemblée générale élit un conseil qui élira ensuite un comité exécutif, etc. Formellement, l'assemblée générale est l'instance suprême. Mais le centre du pouvoir ne se trouve ni du côté de l'assemblée ni de celui du conseil, mais dans le comité exécutif composé de peu de membres qui se rencontrent souvent. Cette structuration reflète la centralisation au sein de DA et explique en même temps pourquoi DA a pu composer avec une base constituée de nombre de petites associations aux intérêts divergents.

Les structures de la nouvelle fédération de branche dominante, DI, ressemblent à beaucoup d'égards à la structure historique de DA. DI est une organisation qui représente un assez large éventail d'entreprises dans la métallurgie et les services. Les entreprises des technologies d'information et de communication gagnent en importance au sein de DI. 40 % de ses entreprises membres se trouvent dans les secteurs des services ou de la technologie de l'information. Les petites et moyennes entreprises prédominent ; 75 % des entreprises affiliées ont moins de 50 salariés et 2 % seulement en emploient

**Tableau 2. Salariés dans les entreprises affiliées aux organisations patronales (1999)**

| Affiliation patronale         | Salariés à temps plein | Part de l'emploi total (en %) |
|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| <b>Secteur privé</b>          | <b>1 406 000</b>       | <b>64</b>                     |
| DA                            | 637 000                | 29                            |
| FA                            | 59 000                 | 2,5                           |
| SALA                          | 58 000                 | 2,5                           |
| Autres/non affiliées          | 652 000                | 30                            |
| <b>Secteur public</b>         | <b>777 000</b>         | <b>36</b>                     |
| Etat (ministère des Finances) | 150 000                | 7                             |
| Communes (KL/ARF)             | 542 000                | 25                            |
| Entreprises publiques         | 85 000                 | 4                             |

## DANEMARK

e de surmonter la fragmentation de son *membership* en centralisant les responsabilités.

En comparaison européenne, le marché du travail danois se caractérise par une proportion relativement élevée de l'emploi public dans l'emploi total. En effet, le nombre de salariés dans le secteur public est aujourd'hui, avec 36 %, sensiblement supérieur au nombre de salariés du secteur privé qui travaillent dans des entreprises affiliées à DA (29 %) (cf. tableau 2). Néanmoins, bien que plus restreint, le champ de DA et LO prédomine clairement en matière de négociation collective. On respecte traditionnellement le principe selon lequel les salariés du secteur public ne peuvent jouer de rôle leader dans les négociations sur les salaires.

Au cours des dernières années on observe cependant une tendance à une plus grande autonomie dès lors que d'autres thèmes que les augmentations salariales sont en jeu. Les acteurs du secteur public ont ainsi devancé le secteur privé en introduisant un certain nombre de droits nouveaux concernant les retraites, le maintien intégral du salaire durant les congés maternité/paternité, la formation continue et des dispositifs de retraite volontaire.

Dans la fonction publique d'Etat, l'employeur est le ministre des Finances. La fonction publique locale est dominée par deux regroupements : l'Association nationale des communes KL (Kommunernes Landsforening) et l'Association des conseils territoriaux du Danemark, ARF (Amtsrådsforeningen). Les services sociaux ont connu une importante décentralisation au cours des trente dernières années. Par conséquent KL (pour les communes) et ARF (pour les départe-

ments) sont devenu des organisations importantes qui représentent les intérêts des employeurs par exemple dans les hôpitaux et les écoles.

La plupart des grandes associations patronales sont représentées au niveau européen. DA et DI sont membres de l'UNICE. KL et ARF sont affiliées à la fois au Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général, CEEP, et au Conseil des communes et régions d'Europe CCRE/CEMR. Au sein de cette dernière organisation, les associations danoises ont participé à l'initiative qui visait à élaborer et à consolider la « plate-forme des employeurs du CCRE ».

### Consensus

Contrairement à beaucoup d'autres pays européens, le Danemark n'a pas connu de politique de pacte social durant la dernière décennie. Mais il y existe une longue tradition de coopération entre l'Etat, le capital et le travail. On peut donc dire que les employeurs et leurs associations, les syndicats et les représentants de l'Etat sont parties prenantes d'un modèle tacite et continu de coopération, qui se coule dans les institutions clairement définies de la société danoise. Ce modèle de coopération peut être qualifié de « pacte social permanent »<sup>1</sup>.

L'influence politique des acteurs sociaux semble largement tributaire de leur capacité à réaliser les compromis nécessaires, puis à garantir la mise en œuvre effective et le respect de ces règles. Cela rend les organisations indépendantes des fluctuations et retournements de la conjoncture politique. Mais cela les lie aussi les unes aux autres et les contraint à

<sup>1</sup>. Cf. Jens Lind (2000), « Recent Issues on the Social Pact in Denmark », in G. Fajertag and P. Pochet (eds.) *Social Pacts in Europe – New Dynamics*, Brussels, ETUI.



trouver des compromis qui non seulement soient acceptables pour tous mais qui soient aussi suffisamment efficaces quand il s'agit de proposer des réponses aux problèmes politiques que le gouvernement et le Parlement, le Folketing, mettent à l'ordre du jour.

En d'autres termes, l'influence des organisations patronales sur le pouvoir politique est fortement liée aux relations qu'elles entretiennent avec les organisations syndicales. Cela s'explique sans doute par la structure du système parlementaire danois qui a toujours reposé sur une coopération étendue entre les partis du centre et de droite avec la social-démocratie, coopération qui trouve son équivalent dans la relation entre l'organisation patronale DA et la confédération syndicale LO.

Encore aujourd'hui les relations avec l'Etat – et donc avec le système politique – semblent renforcer le rôle des confédérations DA et LO. Tant la gestion du système du droit du travail et du service public d'arbitrage que la représentation dans de multiples institutions et conseils y contribuent. Bien que d'autres organisations – entre autres sectorielles – y aient progressivement été associées, les structures les plus anciennes et les plus grandes, LO et DA, semblent avoir un poids majeur aux yeux des acteurs politiques.

### **Les employeurs et le modèle nordique**

Les comparaisons internationales mettent souvent en exergue la spécificité d'un modèle nordique des relations professionnelles et de l'Etat providence. Dans cette perspective, on peut en effet être frappé par un certain nombre de ressemblances fortes entre la Suède, la Norvège, la Finlande et le Danemark. Les

modes d'organisation du marché du travail semblent quasiment identiques, qui s'appuient sur des niveaux de régulation élevés. Tous les pays nordiques se caractérisent par la présence d'organisations syndicales et patronales plutôt puissantes, acteurs de systèmes fortement centralisés de négociation collective. Dans les quatre pays, les organisations d'employeurs ont joué un rôle moteur dans la formation de ces systèmes.

Mais si on regarde de plus près le développement industriel et le rôle des associations patronales dans les pays nordiques, les différences apparaissent. Certes, les employeurs des quatre pays ont tous jusqu'à un certain degré cherché à rendre plus flexibles – et donc à décentraliser – les systèmes de la négociation collective dans la période récente. Les employeurs suédois sont allés le plus loin dans ce sens. Au début des années 1990 la plus grande confédération suédoise s'est retirée à la fois de la négociation centralisée et des institutions tripartites nationales, opérant par là un changement de cap important.

Le contexte économique n'est pas non plus unifié. Il faut relever les spécificités des structures industrielles : la Suède héberge un grand nombre de grandes sociétés, alors que le Danemark est dominé par les petites et moyennes entreprises. La situation économique est très hétérogène : ni la Norvège, ni le Danemark n'ont eu à affronter une grave crise économique comme la Suède au début des années 1990.

Toutefois, les relations plutôt étroites entre les employeurs nordiques – et les pays nordiques en général – sont évidentes. Malgré l'évolution des stratégies patronales en Suède on peut penser que les organisations patronales des quatre pays

## DANEMARK

se sont laissé guider par des idées et principes extrêmement proches. Cela s'est aussi traduit par le fait que, nulle part, les employeurs n'ont mis en cause la légitimité des syndicats. Cela renforce l'idée selon laquelle les comparaisons internationales n'ont pas tort de parler d'un modèle nordique des relations professionnelles qui existe bel et bien.

### Perspectives

Il faut distinguer deux périodes importantes dans le développement des stratégies patronales au Danemark. A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, les employeurs militaient pour l'introduction d'un système de négociation collective centralisé et fortement institutionnalisé. A la fin des années 1980, l'objectif stratégique était la décentralisation de la négociation collective.

On pourrait dire que les employeurs danois ont joué, dans ces deux phases décisives, le rôle de « faiseurs de structures » (« *structure-makers* »), dans la mesure où leurs stratégies n'ont pas seulement exercé une influence importante sur le système de la négociation collective, mais aussi sur l'évolution structurelle du syndicalisme danois. On peut donc en quelque sorte qualifier les syndicats de « preneurs de structures » (« *structure-takers* ») : aujourd'hui tout comme un siècle auparavant ils ne font que suivre pour l'essentiel les évolutions qui se font jour du côté patronal.

Toutefois le contexte dans lequel les employeurs ont mis en œuvre les deux stratégies a profondément changé. Leur aspiration d'il y a un siècle à un système de négociation centralisé avait pour toile de fond la nature de l'industrie danoise dominée par des petites entreprises et par des associations d'employeurs nombreuses et fragmentées. Elle répondait donc à

une pression structurelle externe. La bataille pour la décentralisation de la négociation collective renvoie avant tout au contexte institutionnel du système danois des relations professionnelles comme il s'est développé tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle. Autrement dit, l'existence d'un système volontariste plutôt puissant fondé sur une longue tradition de coopération est une explication centrale pour le choix des employeurs danois de ne pas chercher à démanteler le système de la négociation collective, à l'instar de ce qui se passe en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. Ils cherchent au contraire à réformer le système existant afin de mieux répondre à ce qu'ils appellent les besoins de flexibilité des entreprises danoises dans une économie globalisée.

Ce choix stratégique s'accompagne de la recherche de nouveaux équilibres entre les confédérations et les organisations sectorielles d'une part, entre négociation de branche et négociation d'entreprise d'autre part. Ce processus continue de créer des turbulences.

Tout au long de la dernière décennie la logique interne du développement des organisations patronales semblait pousser sur le devant de la scène les organisations sectorielles pour représenter les intérêts des employeurs dans les domaines tant social que politique. Mais une certaine pression externe provenant des syndicats et du système politique agit en faveur de la pérennisation du rôle de la confédération patronale DA.

La transformation du système économique constitue pour les associations patronales un problème de fond. La majeure partie des employeurs représentés par les organisations se trouve dans l'industrie manufacturière et dans le secteur du bâtiment, tandis qu'une petite partie seule-

## NOUVEAUX ROLES DES ASSOCIATIONS PATRONALES

ment d'un secteur des services en expansion constante est représentée par les associations patronales. Si cette tendance se maintient, on assistera à un lent affaiblissement des organisations patronales.

### Sources :

Danish Industry, DI (1999), *Fremtidens overenskomstforhandlingsystem* (Le système futur de la négociation collective), DI, København.

Due, Jesper, Jørgen Steen Madsen, Lars Kjerrulf Petersen (1994), *The Survival of the Danish Model A historical sociological analysis of the Danish system of collective bargaining*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Strøby Jensen, Carsten (ed.) (2000), *Arbejdsgivere i Norden – En sociologisk analyse af arbejdsgiverorganisering i Norge, Sverige, Finland og Danmark* (Les employeurs dans les pays nordiques : une analyse sociologique des organisations patronales en Norvège, Suède, Finlande et au Danemark). Nordisk Ministerråd, København.