

L'INFLUENCE RECIPROQUE DES INSTITUTIONS ET DES PRATIQUES DE GESTION DU TRAVAIL : QUEL AVENIR POUR LES MODELES NATIONAUX ?

Jocelyne Barreau

Professeur des Universités

CRESS-LESSOR, Université de Rennes II

Jocelyne.barreau@uhb.fr

Christelle Havard

Enseignant chercheur

CRCGM (Université de Clermont-Ferrand, ESC Clermont)

16, rue Descartes

63100 CLERMONT-FERRAND

chris.havard@wanadoo.fr

Résumé :

La question des modèles nationaux de GRH n'est pas une question nouvelle mais elle se pose aujourd'hui en des termes nouveaux. En effet les politiques sociales européennes influencent de manière croissante les orientations des gouvernements nationaux et des entreprises. Parallèlement, le développement international des grandes entreprises conduit à diffuser des pratiques de gestion du travail sur différents espaces géographiques. Ces deux mouvements parallèles soulèvent la question de la convergence des modes de gestion du travail à l'échelle européenne. Comment s'opèrent les processus de convergence européenne des modèles nationaux ?

L'objectif de cette communication est de proposer un cadre d'analyse de ce processus de convergence s'appuyant sur l'hypothèse de l'influence réciproque des institutions du travail définies aux niveaux européen et national et des pratiques de gestion du travail. Pour caractériser la nature de cette influence, nous proposons, dans une première partie, un cadre d'analyse systémique s'inspirant des travaux d'économie institutionnelle. Cette analyse est ensuite appliquée à deux pays. L'exemple de l'Italie est présenté à travers l'influence de la politique européenne sur la gestion de la flexibilité de l'emploi ; celui de l'Allemagne illustre la lente érosion des spécificités institutionnelles et organisationnelles rhénanes.

Mots-clés : Institutions, gestion du travail, modèle national, Allemagne, Italie.

Introduction

La question des modèles nationaux de GRH n'est pas une question nouvelle mais elle se pose aujourd'hui en des termes nouveaux et fait actuellement l'objet de recherches pour caractériser l'encastrement national des pratiques de gestion du travail¹. En effet les politiques sociales européennes influencent de manière croissante les orientations des gouvernements nationaux et des entreprises (Amable, 2005). Parallèlement, le développement international des grandes entreprises conduit à diffuser des pratiques de gestion du travail sur différents espaces géographiques (Mendez, 2006). Ces deux mouvements parallèles soulèvent la question de la convergence des modes de gestion du travail à l'échelle européenne. Comment s'opèrent les processus de convergence européenne des modèles nationaux ?

L'objectif de cette communication est de proposer un cadre d'analyse de ce processus de convergence s'appuyant sur l'hypothèse de l'influence réciproque des institutions du travail définies aux niveaux européen et national et des pratiques de gestion du travail. Pour caractériser la nature de cette influence, nous proposons, dans une première partie, un cadre d'analyse systémique s'inspirant des travaux d'économie institutionnelle (Boyer, 2004 ; Amable, 2005 ; Aoki, 2006). Il repose sur un schéma distinguant les niveaux institutionnel et organisationnel et, dans une perspective systémique, met en évidence les tensions et les articulations entre ces deux niveaux. L'analyse est donc avant tout de nature macro-sociale mais elle cherche à articuler les niveaux macro-social (le registre des institutions) et micro-social (le registre des pratiques d'entreprise). Cette analyse est ensuite appliquée à deux pays : l'Italie et l'Allemagne. Dans une deuxième partie, l'exemple de l'Italie montre en effet dans quelle mesure la politique européenne en matière de gestion de la flexibilité de l'emploi a influencé, *via* les politiques publiques nationales notamment, les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises italiennes et, réciproquement, comment certaines grandes entreprises italiennes se sont approprié ces nouvelles normes du travail et ont en retour contribué à modeler les institutions du travail italiennes. Le cas de l'Allemagne est traité dans une troisième partie : il montre la lente remise en cause du modèle rhénan produite par les transformations institutionnelles et organisationnelles qui s'enchevêtrent et se confortent. L'objectif de cette communication n'est pas de comparer les deux cas nationaux, mais plutôt d'illustrer les processus de convergence partielle et d'influence réciproque entre institutions et organisations à travers deux situations nationales. Ces deux analyses reposent sur des recherches documentaires approfondies réalisées à l'occasion d'un enseignement dispensé entre 2002 et 2006 pour un public de Master en Ressources Humaines.

1. Pour une analyse institutionnelle des modèles nationaux du travail : les influences réciproques entre les niveaux institutionnels et organisationnels

1.1. Positionnement du cadre d'analyse : les interactions entre le micro et le macro

Les sciences sociales, principalement le droit, la sociologie et l'économie, consacrent une littérature abondante à la mise en évidence du rôle des institutions sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

¹ Nous retenons le concept « gestion du travail » pour désigner à la fois le « système d'incitation » (règles de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire règles de recrutement, de rémunération, de promotion). et le « système de coordination » (règles de division du travail, de prise de décision et d'organisation du système d'information). Ce concept nous permet en effet d'appréhender la convergence des pratiques de GRH mais également le rapprochement des formes organisationnelles, les deux phénomènes étant étroitement liés.

Les sciences juridiques ont pour principal objet d'études la production et l'impact des règles de droit (de type législatif, réglementaire, conventionnel ou contractuel) sur les comportements des individus et des organisations. Cette perspective juridique met l'accent sur la fonction de ces règles à la fois sources de contraintes pour les acteurs mais aussi garantes des équilibres sociaux et contractuels, voire « facilitatrices » des relations entre acteurs.

Les travaux de sociologie se scindent en deux courants. D'un côté, la sociologie institutionnaliste d'inspiration holiste porte l'accent sur la prégnance des institutions sur les organisations, ces dernières n'étant que le fruit de processus institutionnels qui leur sont extérieurs². Dans cette perspective holiste, le rôle des acteurs organisationnels (et *a fortiori* individuels) est largement négligé. D'un autre côté, la sociologie des organisations, dans une perspective d'individualisme méthodologique, focalise son attention sur les stratégies des acteurs produisant des règles propres au fonctionnement organisationnel. Cette perspective organisationnelle minimise le poids des institutions sur les organisations³. Elle néglige le rôle de régulation sociale des organisations, productrices de normes pour leur environnement institutionnel.

Les travaux des économistes se partagent également en deux courants. S'inscrivant dans une perspective holiste, les travaux des institutionnalistes (Chavance, 2007) mettent l'accent sur le caractère englobant et structurant des institutions. Les institutions encadrent les comportements individuels et règlent les conflits : elles ont à la fois un rôle de contrôle, de « libérateur » et de facilitateur des actions individuelles (Commons, 1934). Cette perspective institutionnaliste reste cependant globalisante dans la mesure où tout ce qui n'est pas individu est institution – qu'il s'agisse de la famille, de règles formelles (lois, règlements) ou informelles (coutumes), de syndicats ou d'organisations – et dans la mesure où les marges d'action de l'individu sont limitées par ce cadre institutionnel structurant. La dynamique du changement n'est analysée qu'au niveau institutionnel.

Le courant néo-institutionnel porté principalement par North (1990) et Ménard (1995) s'inscrit dans une démarche d'individualisme méthodologique mettant l'accent sur les choix des agents individuels et la manière dont ils sont influencés par les institutions. Ces dernières sont considérées par ces auteurs comme des règles stables, issues d'un processus historique, qui structurent les actions individuelles et les interactions entre les agents. Ces règles opérant comme des contraintes sur les actions individuelles sont à la fois formelles – des lois, des droits de propriété – et informelles – des tabous, des coutumes, des traditions (North, 1990). Cette perspective micro-économique des institutions restreint celles-ci à des contraintes que subissent les agents économiques. Or les institutions ne sont pas seulement des contraintes extérieures. Ainsi les actions et interactions des agents contribuent à former des coutumes et des codes de conduite. Par ailleurs, dans cette approche, les organisations sont réduites à une collection d'agents individuels, leur dimension collective et sociale est écartée ; le rôle du collectif dans la stabilisation des règles organisationnelles, mais également institutionnelles, est ignoré.

Ce retour bref et sélectif sur la littérature institutionnelle en sciences sociales révèle ainsi que les interactions entre les niveaux macro (social ou économique) et micro (social ou économique) sont assez peu traités. Or, pour comprendre comment opèrent les influences réciproques entre les pratiques des entreprises et les institutions du travail, il est indispensable

² Bourque (1995) montre à ce titre comment les institutions nationales régissant les relations industrielles influencent les actions des organisations syndicales.

³ Il faut toutefois reconnaître les efforts de la sociologie des organisations depuis le début des années 1990 pour intégrer la dimension institutionnelle de l'entreprise (Sainsaulieu, 1990 ; Friedberg, 1993 ; Bernoux, 1995). Cependant cette perspective institutionnelle reste à la marge de l'analyse.

de disposer d'un schéma d'analyse se focalisant sur les interactions dans une perspective systémique.

1.2. L'articulation systémique entre les niveaux institutionnel et organisationnel

Pour comprendre l'évolution des modèles nationaux ainsi que les influences réciproques entre les institutions et les pratiques de gestion du travail des entreprises, nous faisons référence aux travaux de l'Ecole française de la régulation représentée notamment par Boyer (2004) et Amable (2005) dont l'objet premier est de spécifier les principales caractéristiques du capitalisme, d'en identifier les différentes formes et d'en expliquer la dynamique. Nous construisons ensuite notre propre modèle d'analyse des articulations systémiques entre les niveaux institutionnel et organisationnel.

De manière synthétique, l'analyse de Boyer (2004) repose sur les notions de formes institutionnelles et de régulation. Cinq formes institutionnelles sont déterminantes d'un régime national : 1) les formes monétaires et financières qui régissent le système de paiements et de crédits ; 2) les formes de la concurrence qui gouvernent les processus de formation des prix et d'échange sur les marchés ; 3) les formes du « rapport salarial » qui englobent à la fois les dispositifs de gestion du travail définis par les entreprises (leur organisation du travail, sa durée, sa rémunération, les perspectives de carrière, etc.) et les dispositions juridiques et institutionnelles qui régissent les droits des salariés et des employeurs ainsi que les modalités de résolution des conflits ; 4) les formes de l'Etat et de son intervention ; 5) les formes d'interaction entre le territoire national et les règles internationales (en matière d'investissement, d'immigration, de tarification douanière, etc.). Ces formes institutionnelles définissent des contraintes et des opportunités⁴ au sein desquelles opèrent les entreprises, considérées comme des organisations agrégeant des individus. Par exemple, l'entreprise mobilise les mécanismes de crédit (contraintes) pour financer sa production. Elle saisit également les opportunités que lui offrent les formes du rapport salarial pour définir ses propres règles de gestion du travail et, en retour, contribue à définir, entretenir, voire faire évoluer le « rapport salarial ». L'Etat joue, quant à lui, un rôle déterminant dans ce cadre théorique puisqu'il assure l'interaction entre la sphère économique et la sphère juridico-politique. Dans ce schéma, la régulation garantit la dynamique institutionnelle : elle permet la compatibilité des comportements des individus et des organisations et ainsi la stabilité des formes institutionnelles d'une part ; elle traduit d'autre part le processus de définition de nouveaux compromis et de nouvelles règles institutionnelles lorsqu'apparaissent des conflits entre les agents et des crises de compatibilité.

Ces deux derniers points sont particulièrement bien développés dans le travail d'Amable (2005) sur les cinq capitalismes. Il met l'accent en effet sur la « complémentarité institutionnelle »⁵ : un modèle est défini comme un ensemble de relations de complémentarité entre les formes institutionnelles⁶. Cette complémentarité institutionnelle explique alors comment une forme institutionnelle influence les autres formes mais aussi pourquoi un modèle peut présenter certaines inerties. La dynamique du modèle est apportée par la dimension politique ou stratégique : les institutions émergent et évoluent sous l'effet des comportements stratégiques des agents économiques dont les intérêts sont divergents.

⁴ « Les institutions définissent les incitations et les contraintes qui poussent les agents à agir » (Amable, 2005, p.11).

⁵ Amable (2005) s'inspire assez largement des travaux d'Aoki (1994, 2006) pour développer son argumentation sur la complémentarité institutionnelle.

⁶ « Deux institutions sont complémentaires quand la présence de l'une augmente l'efficacité de l'autre » (Amable, 2005, p.13).

S'instaurent ainsi des relations de pouvoir entre les agents qui peuvent conduire à des compromis sociopolitiques plus ou moins stables. La rupture de ces compromis résulte des stratégies des agents qui peuvent chercher à renverser l'équilibre des pouvoirs ou à contourner les règles existantes. Ces stratégies sont en même temps définies dans le cadre d'une « représentation du monde », qui est elle-même une règle institutionnelle. La conceptualisation d'Amable (2005) complète également les travaux de Boyer (2004) car il inclut la protection sociale (caractérisée par les types de risques qu'elle couvre) et le système éducatif⁷, dans le cadre institutionnel national.

L'intérêt du cadre régulationniste pour notre objet est donc triple : 1) il propose une définition et une caractérisation des institutions et des organisations ; 2) il propose une représentation articulant les niveaux macro-économique et micro-économique s'appuyant sur les formes institutionnelles (Boyer, 2004) et mettant en évidence la complémentarité entre ces niveaux (Amable, 2005) ; 3) la perspective est fondamentalement dynamique. Cependant il reste à préciser la notion d'institution, à élargir l'éventail des institutions qui influencent les pratiques de gestion du travail des entreprises et à spécifier dans le temps les rapports d'influence entre les institutions et les organisations.

Amable (2005) et Aoki (2006) présentent les institutions comme des règles qui encadrent les choix des agents économiques sous la forme de contraintes ou d'incitations. Ces règles sont créées de manière endogène par les stratégies des agents économiques, des organisations et/ou des individus. Cependant qu'est-ce qui détermine le caractère institutionnel de ces règles ? Est-ce leur stabilité sociopolitique ? Est-ce leur sphère d'influence ? Il manque en effet dans cette analyse une distinction entre les *règles institutionnelles* (formelles et informelles), qui définissent les contraintes, incitations, croyances que mobilisent les agents économiques, et les *entités institutionnelles* qui sont les lieux collectifs dont la fonction est d'assurer la création de ces règles institutionnelles et de veiller à leur application (leur caractère exécutoire). Toutes les règles institutionnelles n'émanent cependant pas des entités institutionnelles qui les conçoivent consciemment (Brousseau, 1996) selon un processus de recherche de compromis sociopolitique. Elles résultent aussi des régularités de comportements collectifs et individuels. C'est le cas des règles plus informelles telles les coutumes, les valeurs, les croyances qui sont parvenues à une forme de généralité (et d'institutionnalisation) parce qu'adoptées par un ensemble d'individus suffisamment large.

Il convient par ailleurs d'ajouter à l'inventaire des institutions, les institutions telles que la famille qui joue un rôle déterminant dans les rapports de travail. Les travaux de Barrère-Maurisson et Marchand (1990 et 2000) mettent en évidence une segmentation géographique très nette dans les relations entre famille et travail. Les pays anglo-saxons et scandinaves se caractérisent ainsi par une conjonction entre famille éclatée et activité féminine salariée importante (souvent à temps partiel).

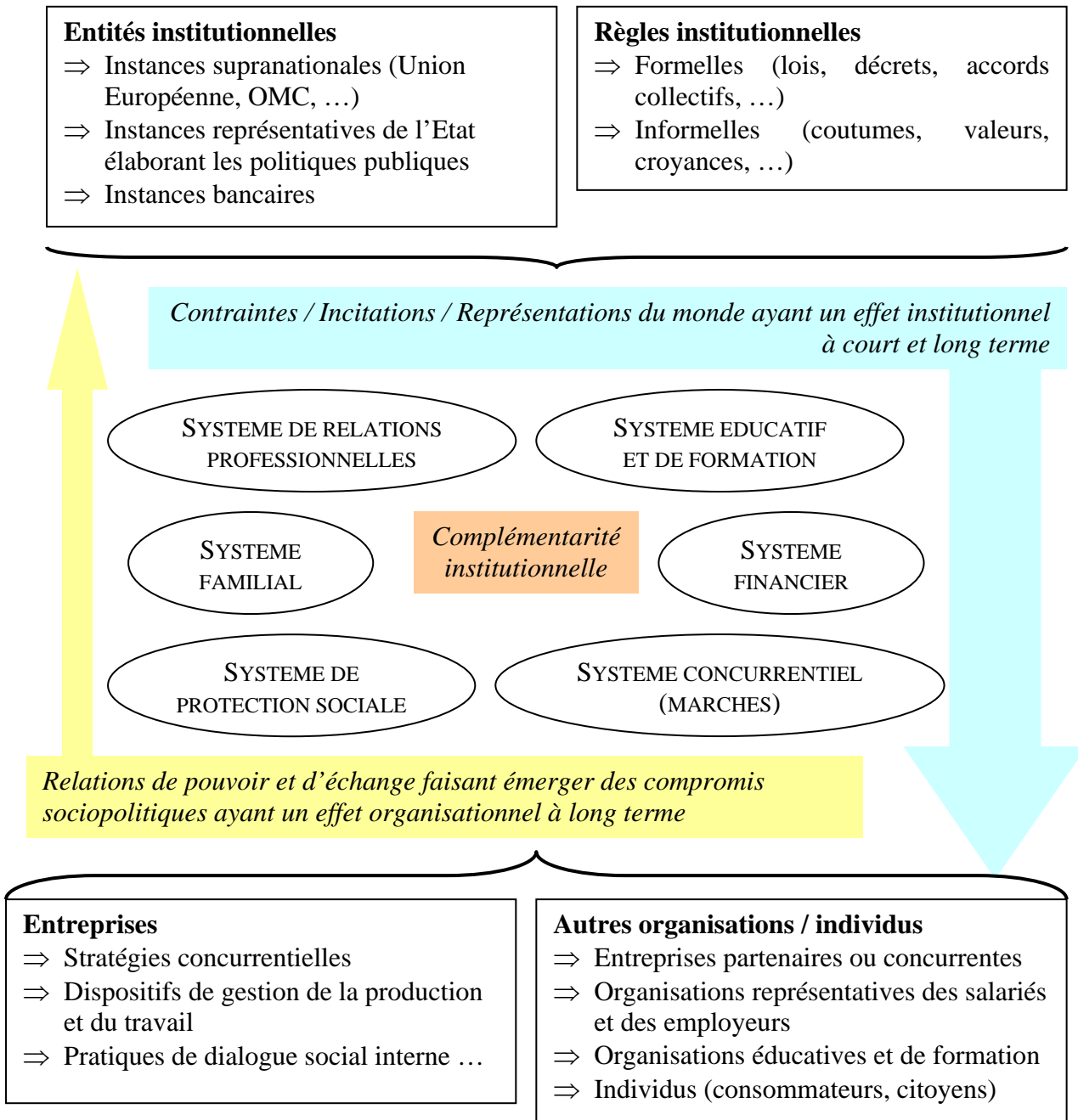
Enfin, les travaux des régulationnistes mettent l'accent sur les processus historiques longs parce qu'ils cherchent à définir les modèles économiques et à en comprendre les évolutions sur le long terme. Dans le cadre de notre analyse des interactions entre les pratiques de gestion du travail des entreprises et de leur environnement institutionnel, il est nécessaire aussi d'avoir une grille de lecture permettant de comprendre les relations instantanées. Nous considérerons ainsi une double temporalité dans les rapports de l'entreprise à son environnement institutionnel. Dans une perspective de court terme, l'organisation – l'entreprise – saisit les opportunités et les contraintes des règles formelles (définies par les

⁷ Les travaux de Maurice, Sellier et Silvestre (1982) montrent l'influence significative des systèmes éducatifs sur les configurations productives des entreprises et plus largement des marchés du travail allemand et français.

entités institutionnelles) et informelles pour définir ses stratégies d'action et donc les modalités de gestion du travail. Elle n'a pas réellement d'influence à court terme sur ces règles. En revanche, à long terme, notamment par ses choix de règles organisationnelles, par les compromis sociaux qu'elle élabore avec les acteurs du dialogue social⁸, par les modes d'organisation du temps travail / hors-travail qu'elle définit, elle contribue à influencer, d'un point de vue politique, les entités institutionnelles. Dans le même temps et par les mêmes voies, l'entreprise modèle les règles institutionnelles formelles et informelles. Cette influence est d'autant plus significative à long terme que la taille de l'entreprise est importante et/ou qu'elle intervient sur une sphère territoriale étendue (voir les travaux de Chandler 1962, 1990).

Le cadre d'analyse retenu peut ainsi être résumé dans le schéma suivant :

⁸ Dunlop (1958) montrait notamment comment les grandes entreprises et les organisations syndicales produisaient leurs propres règles par le jeu du dialogue social.



2. Italie : L'influence de la politique européenne et nationale sur les pratiques de flexibilisation de l'emploi

L'exemple de la flexibilisation de l'emploi en Italie est particulièrement intéressant à analyser du point de vue des interactions entre les politiques publiques d'emploi émanant des instances européennes et nationales et les pratiques de gestion du travail des entreprises. A travers cet exemple, nous souhaitons montrer que le modèle italien tend vers un rapprochement avec d'autres modèles européens de flexibilité de l'emploi (Gazier, 2006) traduisant un processus de convergence, mais qu'il conserve en même temps certaines spécificités liées au contexte du dialogue social et aux pratiques des entreprises. Nous dresserons ainsi dans une première partie un rapide bilan du contexte institutionnel italien en mettant en évidence ses spécificités

avant de montrer comment s'opère l'eupéanisation partielle du modèle italien de flexibilité de l'emploi.

2.1. Le contexte institutionnel italien

Un contexte économique et social marqué par de fortes disparités régionales

L'Italie compte aujourd'hui presque 58 millions d'habitants et l'économie italienne se place au 7^{ème} rang mondial. L'originalité du tissu économique italien tient d'une part aux fortes différences régionales dans la production et la répartition des richesses entre le Nord et le Sud et au rôle important que jouent les petites et moyennes entreprises. Celles-ci sont souvent constituées en districts industriels (Hainaut, 2006) qui sont caractérisés par un fort enracinement territorial, par une forte cohésion autour de valeurs sociales et par un marché du travail spécialisé et qualifié⁹. Le particularisme italien tient également à l'importance de l'économie sous-terraine estimée à environ 20% de la production nationale.

Le marché du travail italien est marqué par un faible taux d'activité (57,5% selon le rapport annuel de l'institut statistique italien pour l'année 2005) qui est lié notamment à la faible participation des femmes (Hege, 2002). Historiquement, le travail indépendant occupe une place importante en Italie (27,2% en 2003 – Lefresne & Tuchsirer, 2003). Le chômage italien est caractérisé par de fortes disparités régionales¹⁰ et touche significativement les jeunes (le taux de chômage des moins de 25 ans avoisine les 25%¹¹).

Un système de relations professionnelles en refonte depuis les années 1990

Les grands principes du système de relations professionnelles italien ont été posés par l'accord tripartite de juillet 1993. En dehors de l'affirmation du droit syndical et à la grève, le système était auparavant autorégulé par l'intervention des acteurs syndicaux et patronaux qui faisaient preuve d'un important volontarisme. Le système italien de relations professionnelles est marqué par une pluralité des acteurs et des niveaux de négociation.

Les acteurs du dialogue social sont multiples tant du côté syndical que patronal. Les trois grandes organisations syndicales représentatives (la CGIL, la CISL et l'UIL) exercent un pouvoir relativement fort sur le dialogue social du fait de leur unité d'action historique, de leur autonomie par rapport au politique et de leur capacité d'intervention à tous les niveaux (entreprise, niveau local et régional, sectoriel et interprofessionnel) (Hege, 2001b). En parallèle, les Représentations Syndicales Unifiées (RSU) permettent à tous les salariés d'une entreprise d'être représentés (qu'ils soient adhérents ou non à une organisation syndicale) et sont également des organisations de représentation des syndicats dans l'entreprise (Rehfeldt, 2000). Les employeurs trouvent avec les RSU un interlocuteur privilégié et qualifié pour négocier au niveau des entreprises (Carrieri, 2004). Le patronat italien se caractérise, quant à

⁹ Longtemps cités en exemple pour leurs avantages en termes de flexibilité et de productivité (D'Antonio & Scarlato, 2006), les districts italiens représentent aujourd'hui des handicaps pour l'économie italienne. Ces handicaps sont liés à une spécialisation sur des activités aujourd'hui concurrencées par les pays d'Asie du Sud-Est (textile, habillement, chaussure) et à la taille trop réduite des entreprises qui constitue un frein à l'innovation et limite les marges de financement (Hainaut, 2006).

¹⁰ Les régions du Nord sont dans des situations de quasi-plein emploi alors que le chômage dans les régions du Sud avoisine depuis plusieurs années les 20%, la région centre étant dans une situation intermédiaire (Hege, 2002).

¹¹ Ce taux particulièrement élevé peut s'expliquer notamment par des attitudes familiales italiennes consistant à garder au foyer tardivement les jeunes hommes et femmes tout en les faisant travailler dans le secteur informel en attendant un emploi stable (Pelligrini, 1998).

lui, par une profonde hétérogénéité et par des particularismes régionaux. Les organisations patronales sont structurées par secteurs d'activité qui sont très nombreux (la Confindustria étant la plus influente dans le paysage patronal). Mais en même temps, elles n'ont jamais coupé leur lien fondateur avec leurs attaches territoriales de sorte que le niveau local interprofessionnel préserve une grande autonomie par rapport aux structures sectorielles (Hege, 2001a).

Les niveaux de négociation sont nombreux mais articulés. L'accord de 1993 a officialisé les niveaux de la branche et de l'entreprise (Hege, 2006a), permettant ainsi à la négociation d'entreprise de se développer significativement depuis les années 1990 pour tenir compte des spécificités des entreprises. Mais les niveaux interprofessionnels et territoriaux de négociation restent très productifs (EIRO, 2005a). Le dialogue social territorial prend souvent la forme de concertation entre trois parties, les représentants syndicaux et le patronat s'associant aux autorités locales publiques pour définir des projets locaux de développement ou des politiques publiques locales d'emploi (Sciarra, 2004). De même, la négociation nationale interprofessionnelle a été particulièrement active à la fin des années 1990 et au début des années 2000 dans la production d'accords importante en matière de contrat de travail et de formation professionnelle.

Un rôle prédominant de l'Etat à travers les politiques publiques

Si l'Etat intervient peu pour réglementer les relations professionnelles entre les syndicats et le patronat italiens¹², il joue un rôle prépondérant dans la promotion du dialogue social entre les partenaires sociaux afin de faciliter la « législation négociée » (Pelligrini, 1998). Depuis 1993, il s'est engagé également à soutenir le système productif italien en mettant en place des politiques actives dans différents domaines (éducation, formation professionnelle, financement des entreprises) (Bilous, 1998). C'est ainsi que l'Etat italien a mis en œuvre, entre 2003 et 2005 par loi et décret, une réforme du système éducatif et de formation professionnelle qui vise à améliorer le niveau de scolarisation des jeunes et à inciter les entreprises (en particulier les petites) à former leurs salariés (EIRO, 2005b).

2.2. Une « européanisation » partielle du modèle italien : l'exemple de la flexibilité de l'emploi

La flexibilité de l'emploi a fait l'objet d'incitations politiques fortes émanant de l'Union Européenne depuis le milieu des années 1990. Elles se sont traduites par des transformations de grande ampleur du droit du travail italien à partir de 1997. Dans la tradition italienne, ces transformations du travail ont fait l'objet de débats intenses au niveau national entre les partenaires sociaux. Par ailleurs, les entreprises italiennes ont pris des initiatives nombreuses de flexibilité de l'emploi, ce qui a permis de maintenir certaines spécificités italiennes.

Les politiques publiques européenne et italienne en matière de flexibilité de l'emploi depuis les années 1990 : une pression à la convergence

La flexibilité du marché du travail est au centre du débat politique européen et italien de la dernière décennie. Au niveau européen, la stratégie européenne pour l'emploi a défini en 1997

¹² Cette situation trouve ses explications dans l'histoire du pays ; en particulier dans la méfiance traditionnelle des syndicats à l'égard de l'intervention de l'Etat et par contre dans leur certitude de pouvoir compter sur la mobilisation des salariés et leur action directe pour faire respecter les accords (Bilous, 1998).

entre autres priorités, celle de progresser vers le plein emploi via notamment une plus grande flexibilité du marché du travail. L'évaluation en 2002 des objectifs de la stratégie de Lisbonne a mis en lumière la difficulté d'atteindre certains objectifs, ce qui a amené les instances européennes à renforcer « la nécessité d'introduire davantage de flexibilité dans le fonctionnement des marchés européens » (rapport Kok).

Jusqu'au début des années 1990, la législation italienne en matière d'embauche et de licenciement était considérée comme particulièrement rigide. Un consensus s'était établi autour de deux binômes : 1) un premier binôme associant sécurité d'emploi pour les travailleurs masculins (du Nord) et chômage – voire inactivité – des jeunes et des femmes (du Sud) compensé par la solidarité familiale et le travail au noir (Pignoni, 2005) ; 2) un second binôme permettant aux entreprises de limiter la rigidité du marché du travail par une flexibilité fonctionnelle (particulièrement développée dans l'entreprise ou au sein des districts industriels) – voire par le recours au travail au noir.

De nombreuses mesures législatives ont été prises au milieu des années 1990 et au début des années 2000 pour mettre l'Italie en conformité avec la politique européenne de l'emploi et pour établir un nouveau consensus articulant une certaine flexibilisation de l'emploi, une augmentation du taux d'activité et une réduction des formes illégales d'emploi. Ces mesures ont fait l'objet de débats intenses au niveau politique mais également entre les partenaires sociaux (Pignoni, 2005 ; Hege, 2006), ce qui permet de parler de « flexibilité négociée ».

Deux principaux pactes ont marqué les réformes en faveur de la flexibilité de l'emploi. Le pacte Treu signé en septembre 1996 a permis de légiférer sur le travail intérimaire ce qui a introduit une plus grande flexibilité de l'emploi et une régulation de cette forme d'emploi. Le « Pacte pour l'Italie », signé en juillet 2002, puis la loi Biagi visaient les mêmes objectifs et ont introduit de nouvelles formes d'emploi, telles que le contrat d'apprentissage et le contrat d'insertion, le contrat sur projet, le contrat intermittent et le contrat partagé (Pignoni, 2005)¹³.

Le maintien des particularismes italiens de flexibilité de l'emploi : le rôle des partenaires sociaux et des acteurs économiques

Le particularisme du modèle d'emploi flexible italien tient tout d'abord au travail parasubordonné qui renvoie au tissu économique italien formé de nombreuses petites entreprises et qui occupe une place spécifique parmi les formes d'emploi flexibles. La notion de travailleurs « parasubordonné » est apparue pour la première fois dans une loi de 1973. Ces travailleurs sont dans une relation de collaboration continue et coordonnée avec leur employeur. « L'employeur décide de l'objectif à atteindre et informe le collaborateur, mais ce dernier est libre de choisir les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser et de gérer de façon autonome son temps de travail » (Bertolini, 2005, p.23). Les travailleurs parasubordonnés sont des travailleurs indépendants, mais, parce qu'ils sont dans une situation qui se rapproche, à certains égards de celle des salariés, la loi leur reconnaît un ensemble de protections sociales : des droits en matière de rapport de travail (protection en cas de renoncements ou de transactions concernant des droits inaliénables) et des droits en matière de sécurité sociale (retraite, protection contre les accidents et les maladies du travail, assurance maternité, assurance maladie) (Perulli, 2003). La loi Biagi a restreint l'usage des « co-co-co » en liant l'établissement du contrat à un projet spécifique et elle a également restreint le domaine

¹³ Ce « Pacte pour l'Italie » a fait l'objet d'importantes divisions entre les organisations syndicales quant à la réforme du marché du travail : la CGIL est restée très critique à l'égard de dispositions qui augmenteraient la précarité alors que la CISL et l'UIL reconnaissaient l'originalité des innovations sociales et acceptaient ces mesures jugées inéluctables (Pignoni, 2005).

d'activités dans lequel on peut recourir à ce type de contrat (Bertolini, 2005). Cette forme particulière d'emploi a donc « survécu » aux réformes engagées fin des années 1990 / début 2000 et s'est significativement développée pour les femmes (Hege 2002 ; Pignoni, 2005).

Le modèle italien de flexibilité met également en évidence le rôle particulièrement actif des acteurs économiques, les partenaires sociaux d'une part et les entreprises d'autre part. Depuis la création et le développement des formes d'emploi flexibles, les organisations syndicales ont cherché à développer la représentation des travailleurs « atypiques » (Sciarra, 2004) aux niveaux territorial et interprofessionnel. Ces derniers sont représentés dans des associations spécifiques à chaque syndicat (la Nidil pour la CGIL, l'ALAI-CISL et le CPO rattaché à l'UIL) qui visent à défendre les intérêts spécifiques de ces travailleurs, en particulier les « parasubordonnés » (Pignoni, 2005). Conformément à leur engagement historique, les centrales syndicales ont également cherché à développer les accords collectifs concernant ces travailleurs atypiques (le premier accord articulant les niveaux de l'entreprise, de la branche et national a été signé pour l'activité des centres d'appels externalisés) (Pignoni, 2005).

De leur côté, les entreprises ont également cherché à innover en matière de flexibilité d'emploi. Une pratique particulièrement innovante fut celle de Zanussi qui en 1997 a négocié avec les trois organisations syndicales un accord national permettant de préserver des emplois en contrepartie d'une plus grande flexibilité interne mais aussi externe (par le recours à des contrats d'apprentissage notamment). Cet accord a été ensuite complété par 17 accords de site. L'originalité de cet accord tient au fait qu'il a su préserver les particularismes du dialogue social italien (notamment la recherche de compromis avec les organisations syndicales et l'articulation entre les niveaux national et local). On peut noter également que cet accord visait, « en avant première » à trouver un équilibre entre flexibilité et sécurité (thème qui occupe aujourd'hui une place prépondérante dans les pays européens). Enfin, la particularité italienne tient toujours aux fortes disparités régionales qui persistent quant aux formes d'emploi flexibles adoptées par les entreprises (Altieri, 2002).

Le thème de la flexibilité de l'emploi met donc en lumière à la fois une recherche de convergence ou de conformité avec la norme européenne¹⁴ et la volonté des acteurs de maintenir certaines spécificités du modèle italien d'emploi présentant des complémentarités institutionnelles entre le système de relations professionnelles et le système économique (voire le système familial).

3. Allemagne : la lente érosion des spécificités institutionnelles et organisationnelles rhénanes

L'Allemagne, première puissance exportatrice mondiale, au cours des quatre dernières années, a connu un taux de croissance de 2,5% en 2006 (après plusieurs années de quasi-stagnation) et un taux de chômage en baisse (8,5 % en 2006, chiffre moyen qui masque une différence de 9 à 10 points entre les « anciens » *länders* et les « nouveaux »). L'Allemagne est gouvernée par une coalition formée par les chrétiens démocrates (CDU-CSU) et les sociaux démocrates (SPD), depuis les élections législatives de l'automne 2005.

¹⁴ Le nouveau ministre du travail italien en place depuis le printemps 2006 a clairement rappelé lors de sa première visite au Conseil des ministres de l'Union Européenne sa volonté d'inscrire véritablement l'Italie dans le contexte des politiques communautaires sur la « flexicurité », en réalisant une vraie réforme du droit du travail et des entreprises italiennes.

Cette brève présentation du contexte économique-politique allemand ne laisse pas entrevoir la lente érosion des spécificités institutionnelles et organisationnelles rhénanes. Après avoir précisé les caractéristiques du modèle familial (très traditionnel), du système éducatif (basé sur l'alternance et la professionnalisation) et du système de relations professionnelles allemands (autonomie contractuelle) et les caractéristiques de la gestion du travail dans les entreprises allemandes, ancrées dans les quatre décennies qui suivent la seconde guerre mondiale, nous mettrons en exergue les évolutions qui s'opèrent d'un point de vue institutionnel et organisationnel depuis la réunification de la RFA et de la RDA (1990).

3.1. Institutions et gestion du travail dans l'Allemagne des années 1950 aux années 1980

Un modèle familial très traditionnel

Le modèle familial traditionnel est basé sur une différenciation sexuée des rôles et des identités sociales : « aux hommes l'insertion dans le monde professionnel et la tâche de pourvoir au revenu de la famille, aux femmes l'éducation des enfants et la gestion du foyer » (Hege, 2006b, p. 12). Dans ce contexte, le ménage à revenu unique (*Alleinvierdienerhe*) bénéficie d'un prestige certain.

Les politiques publiques et les dispositifs institutionnels ont consolidé ce modèle : le système fiscal avantage les couples mariés percevant un seul revenu et pénalise fortement un second revenu ; les structures de garde d'enfants et les écoles ne les accueillent que le matin ; les crèches et garderies sont payantes ; les femmes bénéficient de droits dérivés en matière d'assurance maladie et de retraite.

Un système éducatif basé sur l'alternance et la professionnalisation

Les marchés professionnels sont dominants en Allemagne. « La formation professionnelle initiale est prépondérante et elle est construite sur un mode concerté. Le titre professionnel est apprécié par les employeurs pour sa valeur productive, ce qui justifie un engagement fort de leur part dans sa construction, mais aussi dans l'apprentissage et dans l'alternance » (Couppié et Mansuy, 2000, p. 2).

Un système de relations professionnelles privilégiant l'autonomie contractuelle et la « démocratie économique »

Le modèle allemand est dual : le syndicat est à l'extérieur de l'entreprise ; dans l'entreprise (et/ou l'établissement), siègent des représentants élus des salariés, au sein des conseils d'entreprise (ou d'établissement). Ces conseils ont le pouvoir de s'opposer à des décisions de l'employeur. La loi sur les conseils d'entreprise impose une « collaboration mutuellement confiante » avec l'employeur et une obligation de paix sociale. Les conseils de surveillance des grandes entreprises sont dotés d'une représentation paritaire.

« Dans la tradition marxiste, ce compromis était justifié par le concept des « intérêts productifs communs » entre capital et travail avancé en 1919 par Hugo Sinzheimer, l'expert du parti et des syndicats socialistes en matière de droit du travail. Ce concept permet la collaboration au niveau de l'établissement, en vue du développement de la productivité, tout en conservant l'autonomie syndicale pour les conflits de répartition à travers la négociation collective au niveau de la branche » (Da Costa et Rehfeldt, 2006, p.1299).

Les syndicats de branche allemands ont en effet le monopole de la négociation collective et sont les seuls bénéficiaires du droit de grève. Les négociations collectives ont lieu au niveau de la branche et de la région¹⁵. Les conventions collectives signées annuellement (jusqu'à la fin des années 1990) fixent les rémunérations (salaires et allocations d'apprentissage), les classifications, la durée du travail et des congés, les droits aux indemnités maladie, certains compléments de salaires ... Les représentants des salariés élus dans les conseils d'entreprise (et d'établissement) surveillent l'application de ces conventions et interviennent dans l'organisation du travail, l'octroi éventuel de primes ... Les syndicats et les organisations d'employeurs défendent vigoureusement l'autonomie contractuelle qui fonde le système allemand de relations professionnelles. La législation sociale se contente de fixer des garde-fous qui sont largement moins contraignants que les normes négociées dans les conventions collectives¹⁶.

Une gestion du travail encadrée par les conventions collectives et surveillée par les conseils d'établissement

Le partage des compétences qui s'opère entre les syndicats de branche, négociateurs et éventuellement déclencheurs de grèves pour faire aboutir leurs revendications, et les représentants élus des salariés dans les conseils d'établissement, très majoritairement syndiqués, bénéficiaires d'un droit de co-détermination, assure une paix sociale au niveau des entreprises et des établissements, très appréciée par les employeurs.

Les négociations menées au niveau des branches permettent une forte croissance des salaires réels dans les années 1960 (4,9% en moyenne annuelle) mais un ralentissement ensuite (0,8% en moyenne annuelle dans les années 1980) puis une diminution dans les années 1990. Cependant les conventions successives prévoient des diminutions significatives de la durée hebdomadaire du travail. La convention collective de la métallurgie signée en 1995 prévoit une durée hebdomadaire de 35 heures dans les anciens *länder*¹⁷. Les syndicats troquent donc une modération salariale qui pèse sur l'ensemble des salariés contre des réductions du temps de travail et des créations d'emplois. Ils doivent aussi accepter des aménagements du temps de travail (abandon progressif des horaires collectifs traditionnels). Le modèle de l'emploi à temps plein en CDI, assorti de toutes les protections sociales prévues par l'Etat-providence, se maintient donc jusqu'à la fin des années 1980. Il bénéficie essentiellement aux hommes qualifiés (voir Hege, 2005b, p. 80-81).

La décennie 90 qui débute avec la réunification correspond à une remise en cause partielle de ce modèle en vigueur pendant 45 ans.

3.2. Les évolutions institutionnelles et organisationnelles depuis la réunification allemande

Deux grandes institutions sont actuellement en difficulté : la famille et le syndicat.

¹⁵ Les conventions collectives négociées par IG Metall (fédération de la métallurgie) et son homologue patronal au niveau de la région du Bade Wurtemberg ont ainsi servi d'exemples pour les autres régions et pour les autres branches jusqu'à la fin des années 1990.

¹⁶ La durée hebdomadaire légale du travail est ainsi fixée à 48h alors que la convention collective de la métallurgie l'a fixée à 35h dès 1995.

¹⁷ L'accord signé en 1993 par la direction du groupe Volkswagen et IG Metall prévoit une durée hebdomadaire de 28,8 heures réparties sur quatre jours. Il ne sera cependant pas imité.

Le modèle familial traditionnel a tenu les femmes éloignées du marché du travail. Or le manque d'autonomie économique des femmes est source de précarité et crée un risque de paupérisation des enfants (famille monoparentale). Par ailleurs la grande majorité des femmes allemandes a choisi d'exercer une activité professionnelle, quitte à refuser toute responsabilité parentale (un tiers des femmes dotées d'un diplôme universitaire n'ont pas d'enfant). Le taux de natalité allemand est actuellement l'un des plus bas d'Europe (1,37 enfant par femme contre 1,9 en France) (Hege, 2006b, p. 11).

Le DGB n'est plus en position de force. Il continue à perdre des adhérents et ne réussit pas à syndiquer les jeunes, les femmes, les salariés du tertiaire (c'est-à-dire les salariés dont la proportion s'accroît dans l'ensemble de la population active). La rupture est consommée entre la confédération et le SPD. Les syndicats allemands ne peuvent contrer ni la décentralisation de la négociation collective, ni l'intrusion des pouvoirs publics dans le système de relations professionnelles, ni la précarisation de l'emploi et la dualisation du marché du travail. Ils sont contraints d'accepter de signer avec de grandes entreprises des accords qui dérogent aux normes fixées dans les conventions collectives de branche.

Une nouvelle législation bousculant le modèle familial traditionnel

Une nouvelle législation vise à encourager les couples percevant deux salaires à avoir des enfants. Elle prévoit la déductibilité fiscale des frais de garde et le versement d'une allocation parentale aux parents prenant un congé parental d'un an à temps plein ou à temps partiel. Cette législation heurte les tenants du modèle familial traditionnel et suscite beaucoup de débats et de critiques (Fagnani et Math, 2007).

Une progressive décentralisation de la négociation collective

Les conventions collectives de branche jouent toujours un rôle majeur dans la fixation des rémunérations des salariés et, plus généralement, dans la fixation des principaux éléments du rapport salarial. Mais plusieurs éléments viennent en limiter la portée et/ou donner de plus grandes marges d'autonomie aux partenaires sociaux au niveau des entreprises et des établissements. Notons que les conventions signées depuis le début des années 2000 portent sur deux, voire trois ans et que l'annualité de la négociation est remise en cause. Ajoutons qu'elles contiennent des « clauses d'ouverture » qui permettent des négociations au niveau des entreprises à l'intérieur de limites prévues par les négociateurs de branche. Enfin nombre de directions d'entreprises ont renoncé à adhérer à une organisation d'employeurs, se mettent ainsi hors du champ couvert par la convention collective et négocient directement avec le syndicat de branche. De grandes entreprises des anciens *länders* sont dans ce cas. Les moyennes entreprises des nouveaux *länders* choisissent fréquemment cette solution.

Une intrusion des pouvoirs publics dans des relations jusqu'alors bi-partites

L'autonomie contractuelle fortement plébiscitée par les syndicats et les organisations d'employeurs a été mise à mal en 1998 lorsque les pouvoirs publics tentent de mobiliser les partenaires sociaux contre le chômage en créant l'Alliance tripartite pour l'emploi, la formation initiale et la compétitivité, regroupant des représentants des syndicats, des associations d'employeurs et du gouvernement. L'Alliance sera rompue par les syndicats en 2003 (EIRO, 2003).

L'éventuelle instauration d'un salaire minimum, actuellement en débat, constituerait une atteinte plus grave au principe de l'autonomie contractuelle (Hege, 2006c, p. 105). Le

mouvement syndical est divisé sur cette question. Le problème de la précarisation de l'emploi et celui de la dualisation du marché du travail sont en tout cas à l'agenda syndical.

Une précarisation de l'emploi et une dualisation du marché du travail

En 2004, près de 30% des actifs allemands occupent « un emploi atypique ou précaire qui s'écarte plus ou moins du rapport salarial, emploi stable, à plein temps, assorti de protections sociales, solidement arrimé à l'édifice de la négociation collective ... ». Les femmes accèdent très difficilement au statut salarial normal. En 2004, 47% et 41% des femmes ouest et est-allemandes occupent un emploi flexible contre 11% et 15% des hommes (Hege, 2005b, p. 68).

Des accords et propositions dérogatoires pour préserver l'emploi

L'accord signé chez Volkswagen en novembre 2004, après l'arrivée à échéance de l'accord d'entreprise précédent, se solde par un gel des salaires pendant 28 mois, des salaires révisés à la baisse pour les nouveaux recrutés et pour les apprentis embauchés en fin de formation, des marges de flexibilité du temps de travail considérablement élargies. La contrepartie obtenue par IG Metall qui, en début de négociation demandait des augmentations salariales de 4% et avait lancé une grève d'avertissement, est la promesse de préservation des sites ouest-allemands et de non-recours aux licenciements économiques avant 2011 (Hege, 2005a).

En novembre 2005, IG Metall craignant la fermeture de l'usine d'AEG de Nuremberg, après son rachat par le groupe suédois Electrolux en 1994, propose « la négociation d'un accord de préservation du site assorti d'une réduction massive des coûts salariaux (via notamment la prolongation des horaires hebdomadaires de cinq heures sans compensation salariale) ». Le syndicat avait lancé une grève d'avertissement de 24 heures en octobre 2005. La direction suédoise passe outre cette proposition et annonce en décembre la fermeture de l'usine pour la fin de l'année 2007. La production sera délocalisée en Pologne et en Italie (Artus, 2006).

Conclusion

Sur la base des deux exemples analysés au regard du cadre théorique mobilisé, peut-on conclure à une convergence ou à une divergence tendancielle des modèles nationaux de gestion du travail ? Les stratégies des acteurs organisationnels semblent converger. Les institutions nationales par contre résistent à toute homogénéisation européenne et les orientations des politiques sociales impulsées au niveau européen, *via* les méthodes ouvertes de coordination, laissent de grandes marges de manœuvre aux Etats membres dans la définition de leurs politiques publiques nationales.

Nous notons certes une volonté manifeste des employeurs de décentraliser la négociation collective et de flexibiliser la relation de travail. Mais les employeurs allemands apprécient la paix sociale procurée par la négociation collective de branche et le système de co-détermination, spécifiques au modèle rhénan. Nous observons par ailleurs un positionnement en retrait des organisations syndicales. Affaiblies par une baisse importante du nombre de leurs adhérents, elles acceptent des compromis qui apparaissent comme des capitulations sur le front de l'emploi et des conditions de travail. Cependant le durcissement de la position de la CES (Confédération Européenne des Syndicats) peut leur fournir des atouts non négligeables.

Les spécificités des systèmes de relations professionnelles, celles des systèmes éducatifs et des modèles familiaux restent très marqués par des différences culturelles ancrées dans l'histoire de chaque pays. Si des évolutions communes sont perceptibles (la baisse du taux de fécondité, la progression de la proportion de familles mono-parentales, la croissance des taux d'activité féminins ...), elles ne peuvent masquer des oppositions notables entre les pays du Nord de l'Europe et ceux du Sud, au sein de l'Europe des 15 anciens membres. La prise en compte des nouveaux Etats-membres ne feraient qu'accentuer ces divergences.

Bibliographie

ALTIERI G. (2002), « La flexibilité du marché du travail : débat politique, pratiques de terrain », *Chronique Internationale de l'IREES*, n°76, mai, p. 1-10.

AMABLE B. (2005), *Les cinq capitalismes – Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Editions du Seuil.

Annual report 2003, Germany, European Industrial Relations Observatory.

AOKI M. (1994), « The contingent governance of teams: analysis of institutionnal complementary », *International Economic Review*, vol.35, n°3, august, p.657-676.

AOKI M. (2006), *Fondements d'une analyse institutionnelle comparée*, Paris, Editions Albin Michel.

ARTUS I. (2006), « Vers la fermeture d'AEG : un drame industriel à l'heure de la mondialisation », *Chronique internationale de l'IREES*, mars, n°99, p. 45-54.

BARRERE-MAURISSON M.-A. et MARCHAND O. (1990), « Structures familiales et marchés du travail dans les pays développés. Une nette opposition entre le Nord et le Sud », *Economie et Statistiques*, n°235, septembre.

BARRERE-MAURISSON M.-A. et MARCHAND O. (2000), « Famille et marché du travail dans les pays développés au seuil de l'an 2000 », *Premières informations, Premières synthèses*, DARES, n°11.1.

BERTOLINI S. (2005), « Entre travail salarié et indépendant : les formes de travail hybrides en Italie », *Formation Emploi*, n°90.

BILOUS A. (1998), « L'optimisme de la volonté », *Chronique Internationale de l'IREES*, Hors-Série : Les acteurs sociaux nationaux face à la construction européenne, octobre, p. 47-61.

BERTOLINI S. (2005), « Entre travail salarié et indépendant : les formes de travail hybrides en Italie », *Formation Emploi*, n°90.

BOURQUE R. (1995), « L'influence des institutions sur l'action syndicale durant la crise de la construction navale en France et au Québec », *Relations industrielles*, vol. 50, n°3.

BOYER R. (2004), *Théorie de la régulation – Les fondamentaux*, Paris, La Découverte.

BROUSSEAU E. (1996), « Intermédiation par les réseaux : quelles institutions ? », dans Brousseau E., Petit P., Phan D. dir., *Mutations des télécommunications, des industries et des marchés*, Paris, Economica, p. 171-229.

CHANDLER A. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, Massachusetts Institute of Technology.

CHANDLER A. (1990), *Scale and Scope The dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard Univeristy Press.

CHAVANCE B. (2007), *L'économie institutionnelle*, Paris, La Découverte.

COUPPIE T. et MANSUY M. (2000), « La place des débutants sur les marchés du travail européens », *Bref*, CEREQ, n°164, Mai.

D'ANTONIO M. & SCARLATO M. (2006), « De 1970 aux années 2000 : trios décennies de déclin de l'économie italienne », *Problèmes économiques*, n°2893, 15 février.

- DA COSTA I. et REHEFELDT U. (2006), « Syndicalisme : de la diversité nationale au regroupement mondial », in Allouche José (dir), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, deuxième édition, p. 1298-1305.
- DUNLOP J.T. (1958), *Industrial Relations Systems*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- EIRO (2005a), *Decentralised 'territorial' bargaining on the increase*.
- EIRO (2005b), *The government approved two implementing decrees on the reform of the education and training system*.
- FAGNANI J. et MATH A. (2007), « Les réformes de la politique familiale en Allemagne : de nouveaux horizons pour les femmes ? », *Droit Social*, n°5, mai, p. 630-636
- GAZIER B. (2006), *Flexicurity and Social Dialogue, European Ways*,
- HAINAUT C. (2006), « Quel avenir pour les 'districts industriels' ? », *Problèmes économiques*, n°2893, 15 février.
- HEGE A. (1999), « Retraites, flexibilité de l'emploi : l'unité syndicale à l'épreuve », *Chronique Internationale de l'IRES*, n°61, septembre 1999.
- HEGE A. (2001a), « Grandes familles et petits patrons : cohésion sous condition », *Chronique Internationale de l'IRES*, n°72, p. 1-16.
- HEGE A. (2001b), « Négociation et concertation, le front syndical désuni », *Chronique Internationale de l'IRES*, n°73, novembre, p. 1-11.
- HEGE A. (2002), « Réforme du marché du travail et crise de la concertation sociale », *Chronique Internationale de l'IRES*, n°78, septembre 2002, p. 142-154.
- HEGE A. (2005a), « Le retour improbable à la normalité de la négociation collective, ou les dilemmes du mouvement syndical », *Chronique internationale de l'IRES*, janvier, p. 20-30.
- HEGE A. (2005b), « Les salarié(e) s précaires, l'emploi normal et la représentation syndicale », *Chronique internationale de l'IRES*, novembre, n°97, p. 68-83.
- HEGE A. (2006a), « Après les élections, le renouveau incertain des relations professionnelles », *Chronique internationale de l'IRES*, n°100, mai, p. 25-34.
- HEGE A. (2006b), « Pères, femmes, enfants, migrants : changement de paradigme et résistances », *Chronique internationale de l'IRES*, juillet, n°101, p. 11- 21.
- HEGE A. (2006c), « Un salaire minimum dans le pays des hauts salaires ? », *Chronique internationale de l'IRES*, novembre, n°103, p. 105-119.
- LEFRESNE F. & TUCHSZIRER C, (2003) *L'impact du traitement des activités occasionnelles sur les dynamiques d'emploi et de chômage*, DARES-IRES, mai 2003.
- MAURICE M., SELIER F., SILVESTRE J-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, Presses Universitaires de France.
- MENARD C. (1995), « Markets as institutions versus organizations as markets? Disentangling some fundamental concepts », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.28, n°2, p.161-182.
- MENDEZ A. (2006), « Vers une globalisation de la gestion des ressources humaines ? », *La gestion des ressources humaines, Cahiers Français*, n°333, juillet-août, p.38-43.
- NORTH D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

PIGNONI M.T. (2005), « Le travail atypique entre autonomie et subordination, nouvel enjeu de la représentation syndicale », *Chronique internationale de l'IRES*, n°97, novembre, p. 84-96.

PELLIGRINI C. (1998), "Employment relations in Italy", in *International and Comparative Employment Relations – A study of Industrial Market Economies*, London, SAGE Publications, p.144-168.

PERULLI A. (2003), *Travail économiquement dépendant / parasubordination : les aspects juridiques, sociaux et économiques*, Rapport pour La direction générale de l'Emploi et des Affaires sociales, septembre.

REHFELDT U. (2000), « La représentativité syndicale : un miracle à l'italienne », *Chronique Internationale de l'IRES*, n°67, novembre, p. 1-11.

SCIARRA S. (2004), *The Evolution of Labour Law (1992-2003) – Report on Italy*, European Commission, Employment and Social Affairs Directorate-General.