

NOTE DE RECHERCHE



Négociations dans le secteur public : le cas de la Suède

JEAN-PATRICK BRADY

Négociations dans le secteur public : le cas de la Suède

JEAN-PATRICK BRADY

Doctorant à l'École nationale d'administration publique.

jean-patrick.brady@enap.ca

@jpatrickbrady

<http://www.geriq.com>

ISBN 978-2-89734-034-6 (PDF)

Dépôt légal Bibliothèque et Archives Canada, 2015

Résumé

Durant les années 1980, les employés du secteur public en Suède ont vu leurs conditions de travail changer radicalement. D'un système de négociation centralisé où les salaires étaient fixés à partir de caractéristiques classiques comme l'ancienneté, le modèle s'est décentralisé et les salaires sont maintenant individualisés, différenciés avec des primes à la performance. Comment expliquer un changement aussi important dans ce domaine en Suède ? Nous expliquons dans cette note que la raison de ce changement provient des transformations du paysage syndical suédois entre 1960 et 1980, alors que les syndicats de cols blancs prennent une place de plus en plus importante dans la société. Les syndicats suédois avaient des intérêts divergents, et la perte progressive d'influence du syndicat des cols bleus, LO (Landsorganisationen i Sverige), au profit de syndicats de TCO (Tjänstemännens Centralorganisation) et de SACO (Sveriges Akademikers Centralorganisation), explique pourquoi une réforme de cette ampleur a été possible dans le contexte plus global de réforme de l'État.

En quelques années seulement, la Suède a changé radicalement les conditions de travail des employés du secteur public. La transformation est si importante qu'on peut parler d'un changement complet de modèle. Avant la réforme, la Suède était reconnue pour son système centralisé de négociation des conventions collectives alors que de nos jours, le modèle de négociation du secteur public est fortement décentralisé. Du côté des conditions de travail, les salaires sont différenciés, individualisés et incluent des primes à la performance selon les préceptes du nouveau management public (Anxo et Erickson, 2012 ; Granqvist et Regner, 2011 ; OCDE, 2006 ; Bender et Elliott, 2003 ; Elvander, 2002 ; Fulcher, 2002 ; Thornqvist, 1995).

Un tel changement dans un si court laps de temps représente un véritable casse-tête pour les experts. Comment se fait-il qu'un pays qualifié de social-démocrate et où les syndicats sont très puissants ait réussi à modifier le système de négociation collective pour introduire des mesures qualifiées de néolibérales par plusieurs ? Comment expliquer le rôle des syndicats dans ces réformes, alors qu'il apparaît évident que ceux-ci sortent affaiblis par ces dernières ? On passe en effet d'un régime centralisé, où les syndicats sont très puissants en raison d'un rapport de force indéniable, à un système atomisé, où ils ne peuvent plus se servir de la force du nombre avec des stratégies de pression nationales.

Dans ce contexte, comment le gouvernement suédois a-t-il fait pour faire adopter cette réforme ? Différentes hypothèses ont été émises. Le premier aspect concerne l'importance du niveau municipal et régional dans la vie politique suédoise. Pour mettre en place une réforme aussi importante, il faut décentraliser une partie importante de l'administration publique. Ce choix démontre une capacité pour les ordres gouvernementaux infraétatiques de gérer les ressources humaines de manière efficace. Des chercheurs comme Boujnah (2002) et Jorgensen (2003) soutiennent que le rôle des municipalités et des régions en Scandinavie est l'un des facteurs importants permettant de comprendre la mise en place de plusieurs réformes.

On trouve une autre explication possible à travers le consensus politique qui existe au Parlement lors de l'adoption de nouvelles lois permettant cette réforme en 1985 et en 1989. Wilks (1995, p. 36) souligne que les différentes réformes des années 1980, et notamment celle de 1989, ont été adoptées de manière consensuelle par les partis politiques. Il n'y a pas de clivage partisan entre les sociaux-démocrates, qui sont au pouvoir, et l'opposition formée par un parti de centre droit autant en 1985 qu'en 1989, lors de l'adoption de mesures législatives d'importance. Wilks écrit :

There is also evidence to suggest, however, that the behaviour of politicians has not changed and there is little discussion of agency performance in parliament. Although this may be, in part, the result of politicians lacking suitable information, it nonetheless appears that the political leaders, and the members of Parliament especially, do not seem to have been particularly concerned with the reform at all. This apparent lack of concern with reform indicates that the budgetary process is more likely to be guided by political and economic considerations than by the rational objectivity of results-based management. (p. 41)

Selon certains, la réponse réside dans la mondialisation de l'économie et de la finance, ainsi que dans la crise économique du début des années 1990 en Suède qui force les États à se réformer à partir du registre néolibéral (Eaves, 2006 ; Genschel, 2004 ; Friedman, 1999). D'après ces chercheurs, les pays sociaux-démocrates, comme la Suède, qui ont des taux de syndicalisation élevés, une lourde fiscalité et d'importants programmes sociaux, ne sont plus viables et doivent se réformer. Même si cette hypothèse peut expliquer la conversion des sociaux-démocrates en faveur du nouveau management public, elle n'explique pas les raisons justifiant l'adhésion de syndicats à des idées qui proviennent d'un registre idéologique très différent du leur.

Le changement de modèle peut aussi s'expliquer par le rôle du patronat, qui a milité afin que le système centralisé néocorporatiste suédois soit délaissé au profit d'un système décentralisé (Thornqvist, 1999). Durant les années 1970, les revendications syndicales se tournent de plus en plus vers la démocratie industrielle, ce qui implique une plus grande présence syndicale dans les conseils d'administration des entreprises, ce que le patronat ne désire pas. Avec la création de fonds salariaux, où on propose notamment que les entreprises versent une partie de leurs profits dans des fonds contrôlés par les syndicats, les associations patronales se sentent lésées dans leurs droits et commencent à remettre en question le système centralisé. La première contestation est la signature d'un accord décentralisé dans le domaine métallurgique en 1984. Au début des années 1990, le patronat démantèle son unité centralisée de négociations des conventions collectives et se retire des différentes instances de concertation sur lesquelles il siège. Pour plusieurs, ces éléments représentent la fin du modèle suédois néocorporatiste, dont l'une des caractéristiques principales est la centralisation des négociations (Lindvall et Siebring, 2006 ; Elvander, 2002 ; Lewin, 1994). Ce changement dans l'attitude patronale est un des éléments qui ont rendu possible la réforme que nous étudions. Cela dit, si cette réforme est allée si loin, c'est en raison du changement dans le paysage syndical qui est propre à la Suède et des intérêts divergents des syndicats face à celle-ci lors des premières années pour s'en suivre par un large consensus de ces organisations et de leurs travailleurs.¹

Traditionnellement, les salaires de la fonction publique en Suède étaient alignés sur ceux du secteur privé, plus précisément les secteurs exportateurs les plus compétitifs. Avec la transformation de l'économie suédoise depuis les années 1970, les travailleurs du secteur public, principalement des femmes, sont de plus en plus désavantagés. Les syndicats de ces travailleurs voient dans la modification des mécanismes de fixation du salaire des avantages, car cela se traduirait dans

¹ Il est aussi à mentionner qu'aucune référence dans la littérature ne fait mention d'une détérioration des relations de travail où la réforme a été appliquée.

les faits par une valorisation du travail des employés du secteur public et par le fait même, de leurs conditions de travail. Ainsi, les syndicats suédois ont des intérêts divergents et la perte progressive d'influence de LO (Landsorganisationen i Sverige) au profit de la montée de TCO (Tjänstemännens Centralorganisation²) et de SACO (Sveriges Akademikers Centralorganisation³), explique pourquoi une réforme de cette ampleur a été possible.

Le but de la présente note est d'expliquer l'ampleur du changement de système et ses causes dans les négociations salariales du secteur public en Suède à partir des années 1980-1990. Dans un premier temps, nous décrivons les grandes caractéristiques du secteur public suédois. Ensuite, nous analyserons les caractéristiques importantes de la réforme. Dans un deuxième temps, nous expliquerons les modifications des conditions de travail dans le secteur public à travers le 20^e siècle. Finalement, nous démontrerons le rôle des syndicats suédois dans ce changement.

Caractéristiques de la fonction publique suédoise et des conditions de travail

La présente section sert à analyser certains indicateurs de la fonction publique suédoise ainsi que des conditions de travail des employés de ce secteur. Nous allons tout d'abord regarder l'évolution du marché du travail en Suède de 1965 à 2010, période durant laquelle les principaux éléments de la réforme ont pris place. Par après, nous regarderons certains aspects des conditions salariales des employés du secteur public suédois.

Tout d'abord, le pourcentage des travailleurs dans le secteur public suédois a grandement changé depuis 1965. 15 % des travailleurs suédois étaient dans le secteur public et 85 % dans le privé à cette époque. En 2010, cette proportion était de 32 % contre 68 % (figure 1).

² Représentant principalement des travailleurs avec des diplômes collégiaux.

³ Représentant des diplômés universitaires.

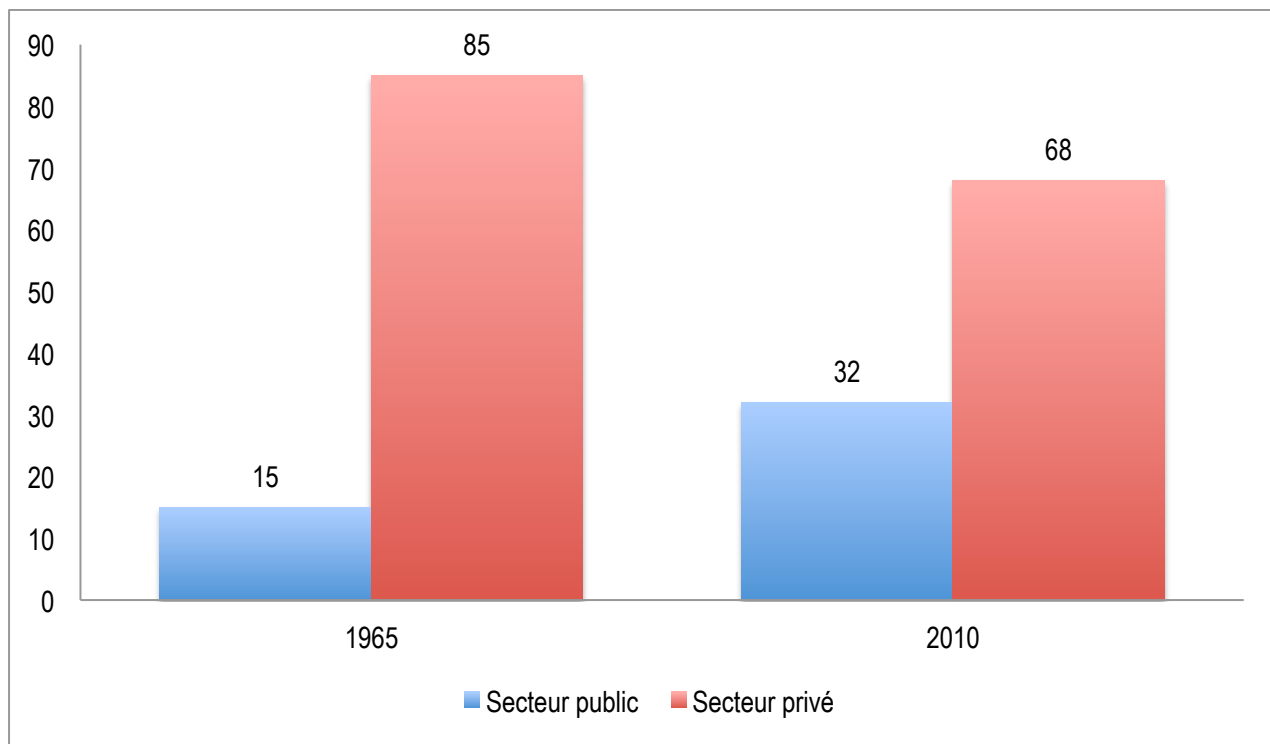


Figure 1: Pourcentage des travailleurs suédois dans le secteur public et privé (1965 et 2010)

Source : Anxo et Ericson, 2012

Ensuite, nous pouvons creuser un peu plus loin car la dynamique de la fonction publique suédoise implique une distinction importante à faire entre les employés des différents paliers. Rosen (1996) a cumulé les données sur le nombre de travailleurs oeuvrant dans le secteur privé, le gouvernement central ainsi que les paliers de gouvernements régionaux et locaux en Suède entre 1965 et 1993 (figure 2). Les données sont intéressantes, principalement si nous considérons les données entre les paliers de gouvernements. Durant les premières années analysées, le nombre de personnes travaillant dans les différents paliers de gouvernements est très semblable. Toutefois, une différence marquée commence à se faire sentir à partir du début des années 1970. À ce moment, de plus en plus de personnes travaillent pour les paliers gouvernementaux inférieurs.

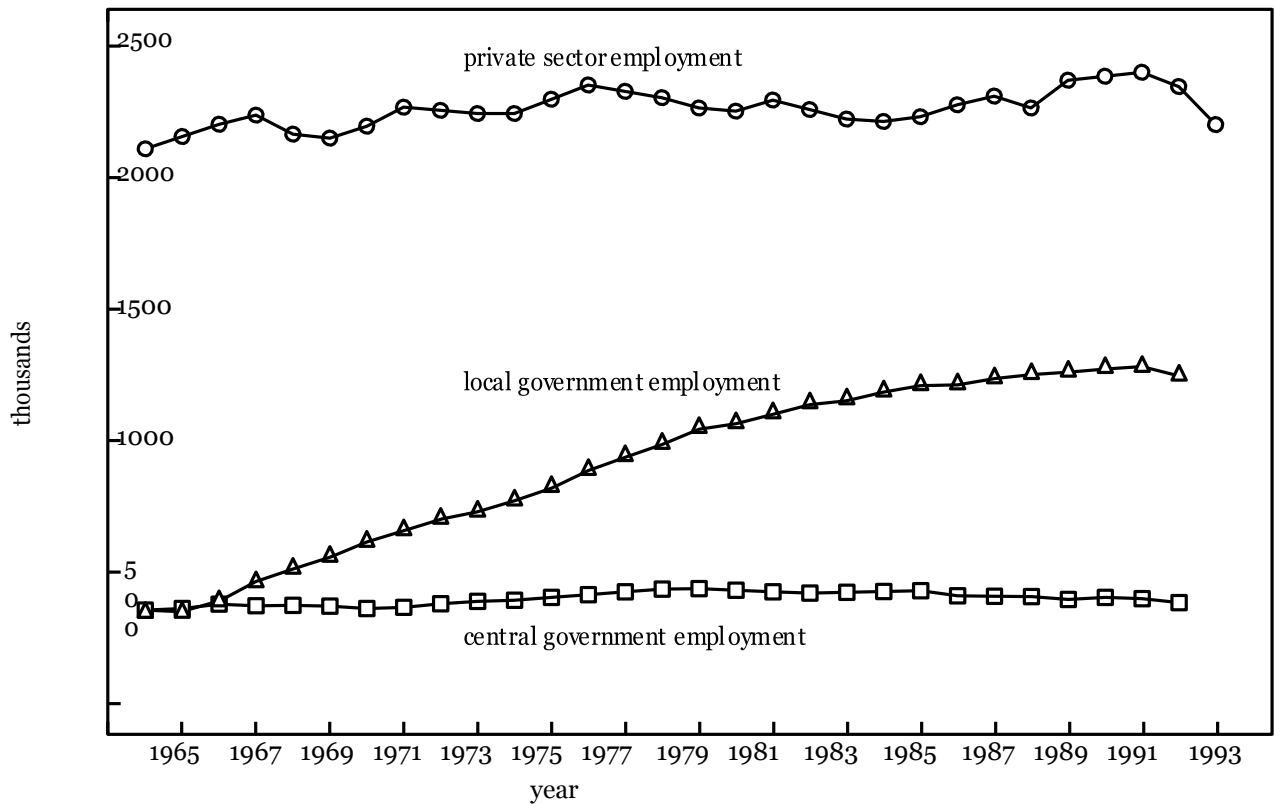


Figure 2: Proportion des travailleurs dans le secteur privé, municipal et de l'État suédois (1965-1993)

Source : Rosen (1996)

Ces données trouvent écho dans les travaux de Holmund et Olsson (1992). Leurs données démontrent qu'entre 1965 et 1990, la part du gouvernement central reste sensiblement la même et que celle des gouvernements locaux augmente fortement. La principale distinction porte sur le secteur privé, dont le pourcentage diminue assez fortement. En ce qui concerne les données plus récentes, elles proviennent de Anxo et Ericson (2012). Dans un premier temps, ils comparent les données entre le secteur privé et le secteur public dans son ensemble. Alors que nous avons vu précédemment que le secteur privé diminuait au début des années 1990, les chiffres de ces chercheurs démontrent qu'à partir de ce moment, le secteur privé recommence à augmenter alors que c'est le contraire pour le secteur public qui diminue au milieu des années 1990 pour se stabiliser jusqu'aux dernières données disponibles. Par la suite, des données

différenciées sont produites entre l'État suédois et les gouvernements locaux. Au milieu des années 1990, les deux paliers gouvernementaux voient leur nombre de travailleurs diminuer sur l'ensemble du nombre de travailleurs suédois mais l'écart entre les deux reste le même.

La période allant de 1965 à 1980 est associée à l'arrivée de plus en plus massive des femmes sur le marché du travail suédois. Selon Rose (1985), les femmes occupent une part de plus en plus importante dans la fonction publique suédoise (figure 3). En 1965, leur proportion était de 50,1% alors qu'en 1980, elle était rendue à plus de 68%. Elles se trouvent principalement des emplois dans des secteurs sous juridiction municipale ou régionale. Cette période coïncide aussi au commencement de la contestation du modèle centralisé des négociations des conventions collectives comme nous le verrons plus loin.

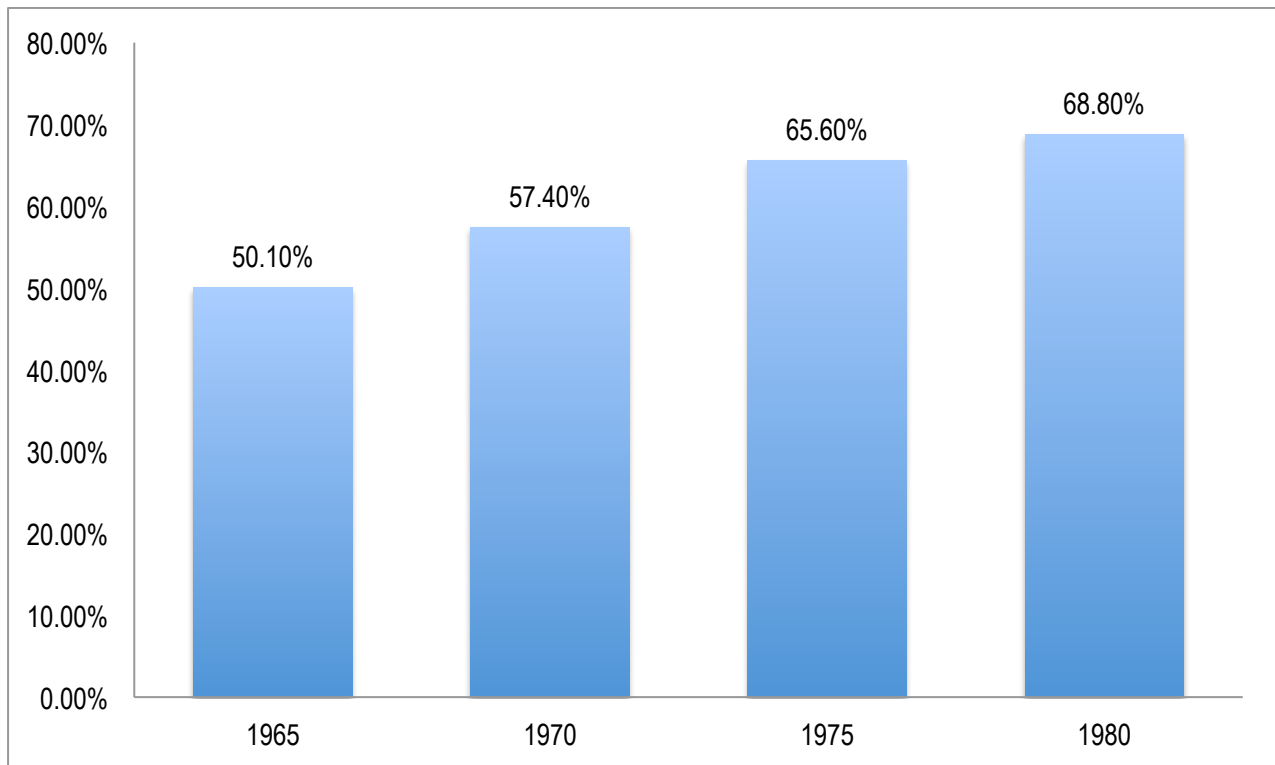


Figure 3: Pourcentage des travailleurs dans le secteur public suédois (1965-1980)

Source : Rose (1985)

En ce qui concerne des données plus récentes, Anxo et Ericson (2012) démontrent que cette tendance existe encore en 2010 (figure 4). Les femmes sont très présentes dans le secteur public en général (71,3% des employés), mais elles le sont encore plus dans les paliers inférieurs de l'État suédois (76,6% pour les municipalités et 79,9% dans le secteur de la santé sous juridiction des comtés). Elles restent beaucoup moins présentes dans le secteur privé (35,9%).

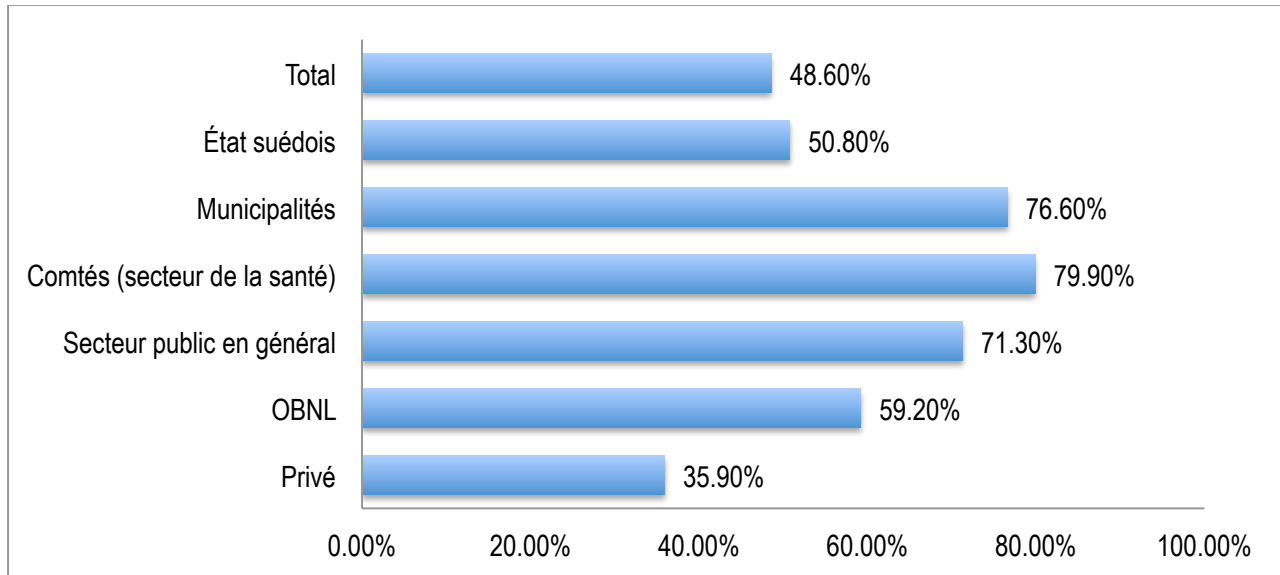


Figure 4: Pourcentage des femmes dans différents secteurs de travail en 2010

Source : Anxo et Ericson (2012)

En ce qui concerne les salaires, Holmund et Olsson (1992) ont déterminé les hausses moyennes annuelles de salaires dans le secteur privé, le gouvernement central et les gouvernements locaux entre 1966 et 1990 (figure 5). Si nous regardons sur l'ensemble de la période analysée, les augmentations salariales sont plus élevées dans le secteur privé que dans les secteurs publics. En ce qui concerne les différences entre les paliers gouvernementaux, les hausses étaient plus élevées du côté des gouvernements locaux entre 1966 et 1973. Par après, les hausses étaient plus importantes pour le gouvernement central, ce qui fait en sorte que sur l'ensemble de la période, les hausses salariales annuelles ont été les mêmes entre les deux paliers gouvernementaux.

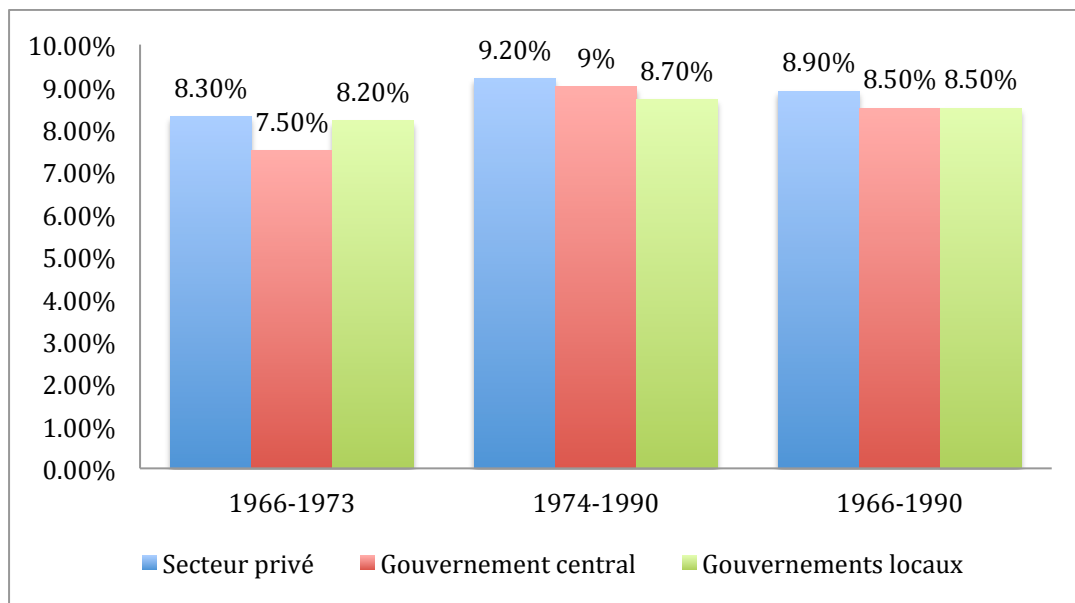


Figure 5: Augmentations salariales moyennes annuelles (1966-1990)

Source : Holmund et Olsson (1992)

Les éléments que nous venons de considérer démontrent des changements importants en lien avec le paysage du marché du travail suédois. Une part de plus en plus importante de travailleurs suédois oeuvrant dans le secteur public et une augmentation de la place des femmes sur le marché du travail ont commencé au milieu des années 1960. Ces modifications vont avoir un impact sur les conditions de travail du secteur public et sur le paysage des organisations syndicales en Suède comme nous le verrons un peu plus loin.

Les caractéristiques importantes de la réforme

Les premiers éléments de la réforme des conditions des travailleurs du secteur public en Suède (décentralisation, individualisation et différenciation des salaires) apparaissent en 1985 sous le gouvernement social-démocrate avec l'adoption du projet de loi intitulé *Projet de loi relatif au personnel de la fonction publique*. Cette nouvelle loi fait en sorte que la Suède devient l'un des premiers pays occidentaux à adopter des pratiques concernant la rémunération à la performance (Christensen et coll., 2003, p. 68).

Avant cette date, les négociations des conventions collectives étaient centralisées et les salaires étaient basés sur des caractéristiques comme l'ancienneté. À partir de 1985, le système est défini par un cadre général donné aux agences régionales et aux municipalités qui ont une grande flexibilité pour le respecter. Il y avait auparavant une augmentation minimale garantie, alors que, dorénavant, cette garantie ne vient plus d'office et dépend des conventions collectives (Ahlberg et Brunn, 2005). Le projet de loi vise à modifier la politique de l'emploi dans le secteur public afin d'accorder la priorité aux résultats et à l'efficacité (OCDE, 2006). Le système de barème de traitement des employés est aussi modifié afin d'intégrer des éléments clairs d'individualisation et de différenciation des salaires. Par la même occasion, le traitement des salaires est établi par des agences régionales et locales ayant acquis davantage d'autonomie (Hansen, 2005)⁴. Cette autonomie leur permet de prendre des décisions en ce qui concerne la rémunération, l'embauche ou le licenciement des travailleurs⁵. L'OCDE mentionne qu'il existe seulement une obligation pour les agences, celle d'avoir « les compétences requises pour obtenir les résultats exigés des autorités gouvernementales » (2006, p. 167). Pour confirmer ce point de vue sur l'autonomie des agences, Auger écrit :

La réforme de la gestion des ressources humaines repose sur le principe selon lequel les gestionnaires ne peuvent être tenus responsables des résultats que lorsqu'ils sont pleinement responsables de leurs actes (entre autres des effectifs et de l'organisation du travail). C'est pourquoi le gouvernement permet à chaque agence de développer son propre modèle de gestion répondant à ses propres besoins. (1998, p. 6)

⁴ Cette autonomie a été quelque peu amoindrie en 1997, car les responsables gouvernementaux supervisent les politiques d'emploi des agences.

⁵ En 2006, 90 % des travailleurs y prennent part, y compris les professeurs universitaires, mais cela exclut les hauts fonctionnaires (OCDE, 2006, p. 167).

Le rapport sur la rémunération selon la performance de l'OCDE (2006) stipule que les travailleurs de tous les niveaux peuvent obtenir des gratifications qui sont liées à leur performance dans le cadre des conventions locales. Selon les chiffres avancés, la gratification liée au rendement représente de 0 % à 30 % du salaire de base dans les différents endroits où ce type de politique est mis en œuvre (OCDE, 2006, p. 170). Il existe toutefois quelques exceptions notables en 2006 comme les policiers⁶, les juges et les forces armées.

Différents éléments sont pris en considération pour établir le salaire : le degré de difficulté des tâches accomplies, la qualité de la performance et la valeur marchande du travail. Le critère le plus important demeure la réalisation des tâches selon un degré d'efficacité considéré comme satisfaisant (OCDE, 2006, p. 169). Le principal but de ce type de rémunération est d'encourager le développement des travailleurs et leur motivation. Les salaires doivent donc être considérés comme équitables pour les travailleurs en fonction des résultats et des performances. Cette différenciation et cette individualisation des salaires ne se produisent toutefois pas sans cadre national, car des accords salariaux peuvent être négociés à ce niveau.

La question de la transparence est un autre élément sensible dans l'adoption de cette réforme. Pour ce faire, les agences adoptent une politique de rémunération où le calcul du salaire est clair et prévisible. Ce calcul permet aux employés de se sentir motivés et aptes à performer (Auger, 1998). La politique doit également permettre d'éviter toutes formes de discrimination. La transparence est aussi un élément clé se situant dans l'évaluation du travail, car c'est à cet endroit qu'il y a danger de favoritisme et de corruption dans le traitement des salaires (OCDE, 2009). C'est pour cette raison qu'habituellement, les réformes de ce type de rémunération engendrent un système d'évaluation normalisé afin que tous les travailleurs sachent à quelle évaluation s'attendre et les conséquences que celle-ci aura sur leur salaire (OCDE, 2006). Pourtant, le modèle suédois se distingue sur ce point. Les

⁶ En 2010, les policiers ont adopté une nouvelle convention collective où l'individualisation salariale est acceptée.

agences, qui jouent le rôle d'employeur, évaluent leurs travailleurs une fois par année. Cette évaluation se produit souvent par l'entremise d'un dialogue. Celui-ci vise rarement à critiquer la personne, mais plutôt à analyser les besoins futurs en ce qui concerne les tâches, les résultats et les formations (OCDE, 2006, p. 166). Chacun des directeurs de service rencontre individuellement les employés sous sa supervision. On utilise fréquemment « l'évaluation à 360 degrés dans le cadre de laquelle l'employeur donne des informations en retour au directeur et vice versa » (OCDE, 2006, p. 168). Une fois qu'il a produit l'évaluation, le directeur de service a la responsabilité d'informer les travailleurs de l'augmentation à laquelle ils ont droit et les motifs de sa décision.

Pour ce qui est des accords globaux, les données recueillies par l'OCDE (2006, p. 170-171) démontrent qu'il en existe deux types. Les premiers sont la plupart du temps considérés comme ceux de base et sont négociés au niveau central entre l'Agence suédoise des employeurs du secteur public et les organisations syndicales. Ils portent sur les étapes entourant les processus de négociation. Ils sont valables pendant une durée limitée et portent aussi sur les niveaux globaux de salaire et les autres conditions générales touchant à l'ensemble des travailleurs. Les niveaux ne touchent toutefois pas aux barèmes de traitement ni aux plans de rémunération.

Ensuite, le deuxième type d'accord est au niveau des agences et détermine la rémunération individuelle et les autres conditions. La négociation se fait dans les organismes locaux entre la direction et les représentants syndicaux. Les augmentations de salaire sont accordées en fonction d'une évaluation des qualifications, des résultats et des performances des travailleurs comme nous l'avons mentionné précédemment. La majorité de ces travailleurs considèrent que les accords locaux sont les plus importants. Les agences sont autonomes, ce qui signifie qu'elles sont responsables de la gestion des ressources humaines, des résultats et des conséquences de leurs conventions collectives. Fait intéressant à considérer pour les agences :

Les ajustements de leurs budgets, qui ne sont pas ventilés entre les différents postes

de dépenses, ne s'effectuent pas de façon automatique, mais par le biais d'un indice reflétant l'évolution des charges salariales dans le secteur industriel. Aucune compensation financière n'est prévue pour les augmentations de salaire approuvées qui sont supérieures à l'indice. Dans ce cas, les agences doivent réduire leurs coûts, soit en en donnant un préavis au personnel, soit par d'autres moyens. (OCDE, 2006, p. 169)

Après plusieurs années d'essai de ce nouveau système, peu de travailleurs désirent revenir en arrière, du moins ceux provenant du syndicat SACO. Les différentes études basées sur des entrevues effectuées avec des représentants syndicaux suédois montrent que, durant les années 1990 et 2000, les salaires des employés de la fonction publique suédoise se sont améliorés de manière intéressante, ce qui est la cause la plus importante de cette adhésion (Anxo et Erickson, 2012).

Pour résumer cette réforme (tableau 1), la Suède est passée, à l'intérieur d'une décennie, d'un système centralisé de relations industrielles où les conditions de travail sont basées sur des principes tels que l'ancienneté des travailleurs comme motifs d'avancement et de promotion à un système décentralisé où les salaires sont individualisés selon les compétences et les performances. Nous verrons dans la prochaine section les différentes phases ayant mené à ce changement.

Avant la réforme	Après la réforme
Négociations centralisées des salaires	Négociations salariales décentralisées vers les régions et les municipalités
Traitement des salaires basé principalement sur l'ancienneté	Salaires individualisés et différenciés
Augmentation minimale garantie des salaires	L'augmentation salariale n'est plus garantie.

	Cela dépend de la convention collective régionale ou locale
Permanence de l'emploi	Les augmentations salariales sont données en fonction des résultats et de l'efficacité. Des facteurs comme la difficulté des tâches et la valeur marchande du travail sont aussi pris en considération
Les ministères nationaux étaient les employeurs et évaluaient le personnel	Les agences, qui ont désormais le rôle d'employeur, évaluent leurs travailleurs une fois par année

Tableau 1: Caractéristiques des conditions de travail des employés du secteur public avant et après la réforme

La période 1938-1965 : la centralisation des négociations des conventions collectives

Avant les années 1930, la Suède vit plusieurs conflits dans ses relations de travail. Cette période prend fin avec l'accord de Saltsjöbaden signé en 1938 entre le syndicat de cols bleus LO (Landsorganisationen i Sverige) et l'organisation patronale SAF (Svenska Arbetsgivareföreningen). Cet accord engendre un modèle de négociation de conventions collectives centralisé. De plus, il reconnaît l'existence des syndicats sur les lieux de travail et, surtout, leur droit de négocier au nom des travailleurs. De leur côté, les syndicats reconnaissent aux patrons le droit de gérer leur entreprise à leur manière (embauche et congédiement du personnel). Les centrales syndicales⁷ et le côté patronal voient d'un bon œil cette centralisation des négociations salariales. Les deux parties s'assurent aussi d'éloigner de leurs négociations l'État suédois. Selon les syndicats et le patronat, il est en effet contre-productif d'inclure le gouvernement dans leurs négociations, car celui-ci peut pencher d'un côté ou de l'autre, ce qui entraîne un élément d'incertitude. Un autre aspect important est l'exclusion de l'utilisation de la grève et du lock-out durant les périodes de couverture des conventions collectives. En ce qui concerne la gestion centralisée des

⁷ Le cas des travailleurs du domaine métallurgique est un bon exemple, car des travailleurs d'un secteur gagnaient plus que ceux de l'autre, ce qui créait des tensions à l'intérieur même du syndicat.

négociations, elle a pour avantage d'uniformiser les salaires afin de diminuer l'ampleur des variations salariales qui existe à l'intérieur même de plusieurs corps de métier ou encore sur différentes portions du territoire suédois (Anxo et Niklasson, 2006 Swenson, 1989, p. 42-60). De plus, cette gestion permet aux différents groupes de superviser les agissements des sections locales des syndicats, qui ont parfois eu tendance à adopter des comportements extrêmes dans leurs revendications face au patronat (Rehn, 1993). Bref, l'économie suédoise est stimulée et cet accord évite des répercussions négatives sur des tierces parties (Tremblay et Rolland, 2003).

Un autre aspect fondamental, à ce moment, du système suédois provient du plan Rehn et Meidner de 1951. Le modèle Rehn-Meidner, développé par deux économistes du syndicat LO, repose sur quatre piliers. Le premier pilier est la lutte contre l'inflation dans un contexte de plein emploi. En Suède, les syndicats acceptent l'idée que le gouvernement adopte une politique macroéconomique restrictive afin d'éviter l'inflation en temps de croissance. Le second pilier est le principe selon lequel les syndicats et le patronat négocient des salaires élevés et relativement égalitaires entre les régions du pays et entre les entreprises. Le troisième pilier est l'obligation qu'a le gouvernement de laisser mourir les entreprises non performantes. Ainsi, lorsqu'une entreprise n'est pas capable d'assumer les salaires imposés par la négociation collective, on la laisse faire faillite. Grâce à une politique active de la main-d'œuvre, on requalifie rapidement les travailleurs dans les entreprises plus performantes afin d'accélérer leur croissance et donc la productivité de la Suède. Le quatrième pilier repose sur l'idée que les syndicats acceptent également l'ouverture du commerce international et souhaitent faire de la Suède un succès industriel sur la scène mondiale.

Comme le mentionne Lapointe (2012, p. 198), le but de l'ensemble de ces politiques n'est pas seulement d'atteindre le plein emploi, mais aussi de permettre aux travailleurs d'obtenir des emplois de grande qualité.

Tremblay et Rolland (2003, p. 17) résument cette politique de cette manière :

La hausse des salaires dans l'économie suédoise doit être compatible avec la poursuite de la croissance économique ; il s'agit de s'entendre sur ce que sera le partage des gains de productivité. [...] Sans cet accord, l'objectif d'une croissance sans inflation et sans chômage n'aurait pas été possible. Les hausses salariales devront refléter les hausses de productivité dans le secteur exportateur ; s'ajouteront [*sic*] à celles-ci la hausse des prix internationaux pour les produits suédois. Les hausses salariales des autres secteurs suivront cette norme. De cette façon, les entreprises auront les sommes nécessaires pour renouveler leur investissement et cette norme préviendra l'inflation.

Ces politiques ont aussi des répercussions sur les conditions de travail des employés du secteur public. En effet, les conditions de travail, même dans le secteur public, dépendent de la croissance économique et principalement de la bonne performance des secteurs exportateurs de l'économie suédoise (Anxo et Niklasson, 2006). Par conséquent, les employés de ce secteur ont peu de contrôle sur le système qui modèle leurs conditions de travail, car il est contrôlé par des organisations ayant des intérêts différents.

La période 1965-1985 : la contestation du modèle centralisateur

Au tournant des années 1960 et 1970, un nouveau contexte entraîne une remise en question du mécanisme de solidarité salariale et du système centralisé de négociation des conventions collectives (Anxo et Erickson, 2012, p. 21). La politique de solidarité salariale, qui vise à améliorer la condition des travailleurs qui ont de moins bons salaires, n'obtient plus la même adhésion que lors des décennies précédentes. Tous les syndicats désirent des augmentations salariales pour leurs membres, ce qu'ils réussissent à obtenir, mais en créant

différents problèmes, dont celui de l'inflation (figure 7). Au tournant des années 1950 et 1960, l'inflation se situait annuellement autour de 3 %. Toutefois, au cours des années 1970, ce taux se trouve minimalement à 6,25 % en 1972, avec un maximum de 13,05 % en 1977.

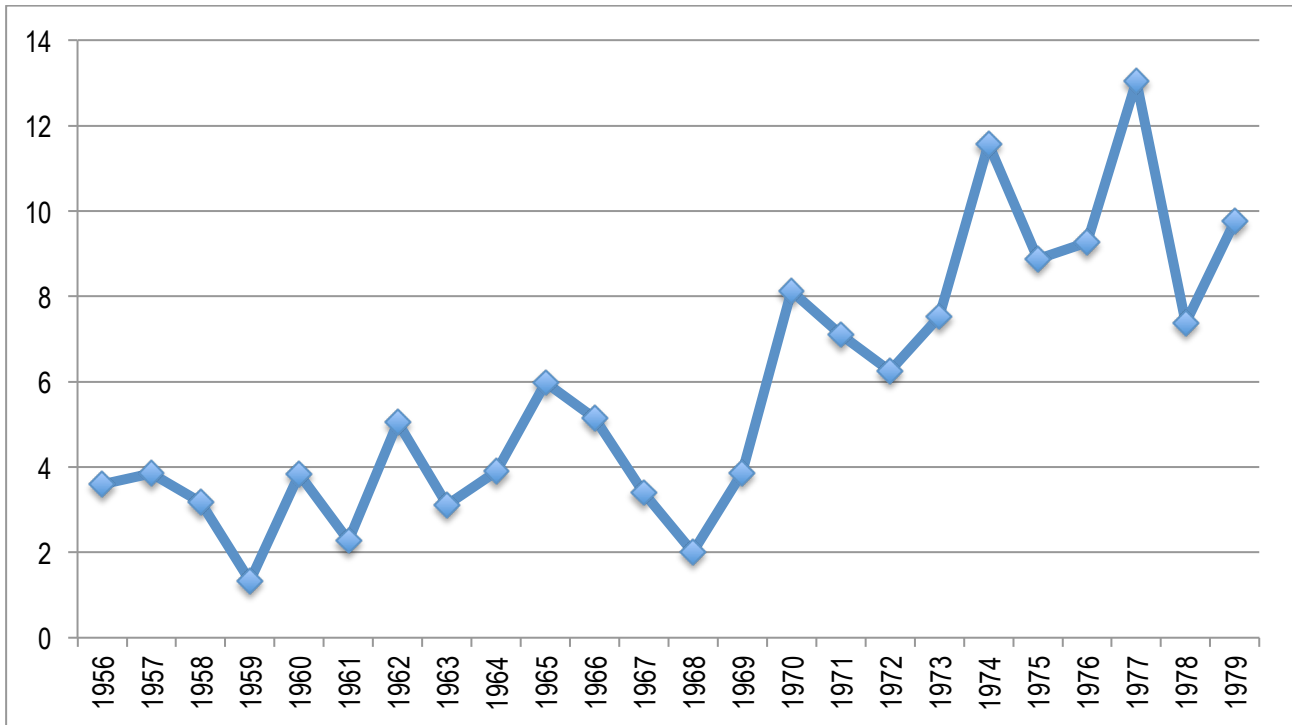


Figure 6: Taux d'inflation annuel (1956-1979)

Source : OCDE (2014)

En ce qui concerne les questions salariales, une succession d'augmentations provoque, en partie, ce que nous venons de constater. C'est le syndicat des enseignants, représenté par SACO, qui, le premier, obtient une augmentation salariale de 35 % sur 3 ans à cette époque, alors que l'augmentation consentie aux membres de LO est moindre (Fulcher, 1991, p. 207 ; Martin, 1984, p. 241)⁸. Cette situation force cette centrale syndicale à revoir ses demandes lors des négociations suivantes, ce qui entraîne une cascade de

⁸ Il faut comprendre qu'en Suède, les employés les plus diplômés avaient tendance à être sous-payés face à aux conditions retrouvées dans le privé à ce moment, ce qui créait des tensions entre les syndicats (Bender et Elliott, 2003).

demandes d'augmentations salariales de toutes les autres centrales syndicales. Le résultat de ces augmentations constantes est une augmentation moyenne annuelle du coût unitaire de la main-d'œuvre pour l'ensemble de la Suède de 15 % entre 1973 et 1977, ce qui va à l'encontre du modèle Rehn-Meidner, qui désirait contrôler l'inflation (Baccaro et Locke, 1998, p. 294).

Une autre force de changement surgit à ce moment : le paysage syndical se modifie. Jusqu'en 1968, la centrale syndicale LO (Landsorganisationen i Sverige), ayant les cols bleus du pays comme membres, représente la grande majorité des travailleurs suédois. Durant les décennies qui suivent, le paysage syndical change toutefois grandement (tableau 2). Les organisations TCO et SACO représentent de plus en plus de travailleurs en Suède. En 1968, la part de LO est de 46,2 %. Elle grimpe à 49,4 % en 1981 avant de retomber à 40,2 % en 2000. C'est la part des deux autres centrales syndicales (TCO et SACO) qui va en bénéficier. De 24,8 % en 1968, leur pourcentage augmente davantage que celui de LO durant la même période, atteignant 35,3 % en 1981. En 2000, il monte jusqu'à 41,7 %, ce qui excède la part de LO.

	1968	1981	2000
LO	46,2	49,4	40,2
TCO / SACO	24,8	35,3	41,7
Non syndiqué	29	15,3	18,1

Tableau 2 : Part de représentativité des syndicats suédois en % (1965-2000)

Source : Albrecht (2010)

La période 1985 à aujourd'hui : la mise en place du modèle décentralisé et individualisé

Après cette remise en question du modèle centralisateur, plusieurs acteurs tentent de trouver de nouvelles solutions. Le secteur métallurgique signe le premier accord décentralisé en 1983 ; des syndicats du secteur public votent pour des grèves afin d'obtenir de meilleures conditions, alors que l'organisation patronale SAF propose de remettre à plat le système. En outre, dans le courant de la deuxième partie des

années 1980, les Suédois se montrent de plus en plus en faveur de l'individualisation des salaires et du rendement à la performance (Ahlen 1989). Pour Wise (1992), cette montée de popularité résulte d'une insatisfaction d'une partie importante des travailleurs face à des éléments que nous avons vus précédemment, par exemple la question salariale ou encore le manque de flexibilité du modèle centralisé qui n'étaient pas en mesure de différencier les travailleurs ayant des compétences particulières, notamment les diplômés universitaires. Durant la même période, l'économie suédoise commence à montrer des signes d'essoufflement. Cette situation provoque une réflexion à plusieurs niveaux dans la société. Ces questionnements suscitent un intérêt quant à l'impact que pourrait avoir ce nouveau type de rémunération sur la productivité du pays (Wise, 1992, p. 6).

Une dynamique surgit également du côté des employeurs tant public que privé. Allant de plus en plus de l'avant avec l'individualisation des salaires et le rendement à la performance, le privé est en mesure d'engager de plus en plus de travailleurs motivés par ce type de rémunération. Afin de garder une capacité d'attraction face au privé dans les domaines où les travailleurs peuvent évoluer dans les deux milieux, le secteur public se voit dans l'obligation de négocier avec les syndicats ce type de façons de faire (Ahlen 1989, p. 337).

En 1985 et en 1989, le Parlement suédois adopte de nouvelles lois décentralisant certaines compétences vers les régions et les municipalités, tout en leur donnant un plus grand rôle dans la gestion des ressources humaines et, par le fait même, des salaires. Avec la crise économique qui frappe le pays au début des années 1990, une pression encore plus forte se fait sentir sur les relations entre les partenaires sociaux et l'État suédois. Le patronat se retire des instances de concertation nationale et démantèle officiellement son unité de négociation centralisée des conventions collectives. Le néocorporatisme suédois tel qu'il a été meurt. Au cours des années qui suivent, les groupes patronaux et syndicaux trouvent de nouvelles façons de faire, mais le système demeure décentralisé, que ce soit dans le domaine privé ou

public. L'individualisation des salaires et la performance au rendement s'implantent dans plusieurs secteurs, et les travailleurs, ceux de SACO en tête, sont satisfaits de leurs conditions de travail (Anxo et Erickson, 2012). Il est aussi démontré que cette nouvelle façon de faire a permis une augmentation de la productivité en Suède, ce qui rend plus facile l'acceptation sociale de cette réforme (Lundborg, 2005).

La période débutant en 1985 amène donc de nouvelles façons de faire. Le contexte économique difficile, des remises en question sur les façons de faire de l'État et sur la productivité ont largement contribué à mettre l'enjeu de l'individualisation des salaires sur la place publique. Toutefois, ces facteurs ne sont pas suffisants pour expliquer l'adoption de la réforme. C'est par la transformation du milieu syndical qu'on peut expliquer la dynamique de ce changement.

Le rôle des syndicats dans la réforme

Au milieu des années 1960, TCO et SACO ont vu leur part de représentativité augmenter peu à peu. Cette situation a eu des répercussions sur la question salariale, mais aussi sur l'ensemble de la légitimité politique de ces centrales syndicales et, par conséquent, sur leur poids dans les processus de réformes. Nous avons vu précédemment différentes statistiques sur les changements vécus dans le marché du travail en Suède depuis les années 1960. Ces changements ont bien entendu modifié le portrait du paysage syndical dans ce pays. Avant ce changement, LO était clairement hégémonique, mais avec la transformation du paysage syndical, le gouvernement suédois a été dans l'obligation d'écouter l'avis de TCO et de SACO (Jorgensen 2003). Cela s'est aussi traduit par une présence accrue des deux syndicats sur les conseils d'administration des agences gouvernementales, ce qui a permis une plus grande diversité de défense des intérêts sur ces conseils (Lewin, 1992, cité par Jorgensen, 2003). Cette évolution du monde syndical remet en cause l'hégémonie syndicale longtemps exercée par LO de plusieurs manières et, par la même occasion, la domination de ses intérêts. Le premier aspect concerne la perception même des organisations syndicales quant aux avantages et

désavantages du système centralisé des négociations salariales. Le deuxième aspect porte sur la lutte salariale entre les différentes organisations syndicales. Le troisième est une divergence de points de vue à l'intérieur même de l'organisation LO. Le dernier point a plus précisément trait au rôle de la centrale SACO, qui a été la première à accepter l'individualisation et la différenciation des salaires pour ses membres (Granqvist et Regner, 2008).

Le premier point concernant les intérêts divergents des syndicats est lié à la perception générale des organisations syndicales face au système centralisé de négociations salariales. Avant 1965, les travailleurs de TCO et de SACO remettent une bonne partie de la défense de leurs intérêts entre les mains de LO, qui est responsable de signer les conventions collectives pour l'ensemble des travailleurs. À partir de cette date, le champ des possibles se modifie, car les travailleurs du secteur public sont défendus par des organisations représentant leurs intérêts. D'un côté, LO soutient que le système centralisé avantage ses membres, ce qui explique son maintien, considérant le grand pouvoir de ce syndicat à ce moment. De leur côté, TCO et surtout SACO trouvent que le système en place ne reconnaît pas suffisamment les qualités du travail de leurs membres par l'entremise d'un salaire considéré comme juste et équitable. En effet, le système centralisé ne permet pas de traiter adéquatement les différences en raison de son manque de flexibilité, ce qui entraîne des luttes salariales entre syndicats.

Deuxièmement, cette modification du portrait syndical et de la perception des syndicats face au système centralisé de négociations salariales mène à des changements en ce qui concerne les luttes salariales. Il faut remonter à la fin des années 1960 pour cerner les premiers éléments de la division entre syndicats sur cette question (Baccaro et Locke, 1998). Alors qu'il existe peu de luttes salariales entre les syndicats avant les années 1960, une rivalité s'installe, ce qui signifie une contestation du modèle en place. Comme nous l'avons vu précédemment, cette rivalité débute avec le syndicat des enseignants, représenté par SACO, qui obtient une augmentation salariale beaucoup plus élevée que celle

obtenue par la centrale LO pour ses membres. Des travailleurs du secteur minier voient leur condition salariale diminuée fortement dans les années 1960, même s'ils sont des membres importants de LO. Cette situation force la centrale syndicale à revoir ses demandes lors des négociations suivantes. La surenchère est si forte que TCO et SACO font front commun afin d'avoir une pleine compensation pour l'augmentation salariale obtenue par les cols bleus, ce qui représente une anomalie importante, considérant le bris de solidarité syndicale qui existait jusque-là (Jorgensen, 2003). Par la suite, LO réplique en demandant des clauses permettant une réouverture des conditions salariales si les autres syndicats obtiennent d'importantes augmentations, ce qui mène au problème d'inflation mentionné précédemment.

À la même époque, d'autres tensions éclatent à l'intérieur de LO entre des syndicats du secteur privé et du secteur public, ce qui constitue une autre contestation du modèle. Le secteur métallurgique, dirigé principalement par des hommes ayant des salaires élevés, fait face au syndicat Kommunal, dont les membres sont pour la plupart des travailleuses venant du milieu municipal. Vu la difficulté d'atteindre l'équité salariale avec le système en place, Kommunal, accompagné de trois autres syndicats de LO et de TCO représentant le secteur public, déclenche une série de grèves pour améliorer ses conditions particulières (Martin, 1984, p. 314). Cet événement provoque une prise de conscience chez différents partenaires face au système centralisé. C'est le cas pour le syndicat des métallurgistes et son vis-à-vis patronal. Ceux-ci s'entendent sur le fait que le modèle de négociation salariale centralisé n'atteint plus son objectif, qui est d'assurer un contrôle des salaires. Ces deux acteurs sont les premiers à négocier ensemble, en dehors du cadre centralisé, dans le secteur privé. Considérant l'importance des acteurs en place, cette nouvelle façon de faire entre en profonde contradiction avec l'une des caractéristiques fondamentales du modèle suédois. Les syndicats du secteur public, principalement SACO, souhaitent grandement, eux aussi, renouveler les façons de faire dans les relations de travail, afin d'obtenir de meilleures conditions pour leurs membres.

C'est précisément le rôle de SACO qu'il faut analyser afin de mieux comprendre le pourquoi de la réforme. Nous venons de voir globalement la situation salariale entre les syndicats suédois au cours des années 1960 et 1970. Au-delà de cet aspect, SACO représente un morceau important des anomalies, car il est le premier syndicat à accepter pour ses membres des changements salariaux qui sont basés sur l'individualisation et la différenciation. Ces façons de faire ont apporté une plus grande flexibilité dans les négociations salariales, ce qui constituait une avancée pour ce syndicat, d'où « un appui très fort des employés du secteur public » (Granqvist et Regner, 2008, p. 502). Non seulement les augmentations salariales ont été un problème durant les années 1960 et 1970 pour ce syndicat, mais il y avait aussi la question entourant l'absence de primes en lien avec le niveau d'éducation. Dans les années 1960, une année supplémentaire d'études correspondait à une augmentation salariale de 8 %. Au début des années 1980, cette augmentation n'était plus que de 4,5 %. Cette situation a été provoquée par une faible capacité de négociation, principalement face à la force de la centrale syndicale LO, et par une augmentation des travailleurs ayant un diplôme du collégial et représentés par TCO (Granqvist et Regner, 2008). SACO soutient également que la nature de l'emploi peut varier beaucoup entre les travailleurs du niveau collégial et ceux du niveau universitaire et que, par conséquent, décentraliser les négociations des salaires permet de mieux rendre compte des différentes situations que vivent les travailleurs. Sur ce point précisément, SACO rejoint la vision du secteur privé ou encore des représentants des agences locales et régionales qui voient d'un bon œil ces mécanismes, car ils considèrent qu'il s'agit de bons outils permettant d'être plus concurrents comme employeurs afin de retenir ou de recruter les bons employés (Granqvist et Regner, 2008). Par le fait même, individualiser les salaires constituait une belle occasion d'avoir un meilleur salaire grâce à la reconnaissance de son diplôme.

Pour citer des cas concrets où des syndicats acceptent ces normes ainsi que les motifs expliquant ce choix, prenons le syndicat des infirmières et des professionnels de la santé. À leurs yeux, cette façon de faire représente un meilleur moyen

d'obtenir de bonnes hausses salariales, contrairement aux accords négociés par d'autres syndicats qui incluent des augmentations salariales prédéterminées. Ces augmentations ont été de l'ordre de 1,5 %, ce qui était considéré comme insuffisant par ce syndicat, qui n'aurait pas pu accepter un nouveau système de ce genre si les négociations avaient été centralisées comme c'était le cas auparavant (Anxo et Erickson, 2012, p. 27).

Les augmentations se font selon deux critères : les compétences et l'expérience. Elles ont pour but de produire une plus grande efficacité et un service de meilleure qualité. Le dialogue entre les employés et les employeurs est fondamental pour ce faire afin que toutes les parties se mettent d'accord sur les différentes modalités et que tous se sentent respectés à travers le processus. Par conséquent, pour y arriver, il faut que les salaires soient individualisés afin de motiver les employés à atteindre leurs objectifs. Les médecins, par exemple, travaillent dans une proportion de 70 % dans le public, alors que le reste se trouve dans le privé. Les deux milieux sont rémunérés par capitation⁹, ce qui représente de 80 % à 90 % des paiements. Le reste des paiements provient d'une rémunération pour chaque consultation (de 5 % à 10 %) et d'une rémunération basée sur les objectifs fixés (de 2 % à 3 %) (Paris et Devaux, 2013). Les médecins du public sont des salariés des agences régionales, et les conditions des médecins spécialistes sont négociées entre l'association des médecins et l'agence régionale.

Prenons le cas plus récent des policiers suédois. Lors de la négociation de la convention collective en 2010, le syndicat des policiers (Polisförbundet), qui représente 96 % des travailleurs de ce domaine, a négocié une entente avec le Conseil national de la police. Les deux parties se sont entendues pour individualiser les salaires. L'entente stipule en outre que l'augmentation salariale se base sur une évaluation annuelle qui prend en considération les critères suivants : le degré de responsabilité de l'agent, la difficulté des tâches, ainsi

⁹ Paiement en fonction du nombre de clients suivis et non pas à l'acte médical.

que les aptitudes et les compétences du policier. Là aussi, l'évaluation se fait sur le plan individuel.

Les enseignants ont également des salaires individualisés depuis la décentralisation de l'appareil étatique suédois vers les régions et les municipalités. Tout comme dans les autres cas mentionnés précédemment, le syndicat ne s'est pas opposé à l'adoption de cette façon de déterminer les salaires. Fait intéressant à mentionner ici, la convention collective nationale de base pour l'ensemble des enseignants ne promet pas une augmentation minimale du salaire et ne propose pas de grille salariale générale (Anxo et Erickson, 2012, p. 29). Il existe toutefois un salaire minimal, mais pas de plafond.

L'évaluation se fait entre les professeurs de l'école et la direction de celle-ci, et c'est à la suite de ce dialogue que le salaire est fixé¹⁰. Il n'existe pas de règles formelles concernant celle-ci. Selon le ministère de l'Éducation en Suède, les objectifs sont établis localement en fonction des besoins des professeurs (OCDE, 2011, p. 60). Ils peuvent être fixés par les écoles elles-mêmes, mais, fréquemment, cela se fait en collaboration avec des représentants des municipalités qui sont responsables des politiques éducatives. Ces objectifs sont généralement vagues et portent sur l'encadrement des étudiants, l'aide apportée au développement de l'école, le travail avec les collègues et la rétroaction donnée aux parents (OCDE, 2011, p. 60).

Dans les universités, les salaires sont aussi individualisés. Les critères d'augmentation salariale sont basés sur la responsabilité qu'entraînent les tâches, leur degré de difficulté, les compétences ainsi que les résultats découlant des objectifs fixés annuellement. Les évaluations se font individuellement, mais l'association des professeurs d'université propose à ses membres de les aider dans la préparation de ces rencontres. L'employeur doit également être en mesure de justifier sa prise de décision auprès des

¹⁰ Dans certains cas, les syndicats et les municipalités n'ont pas développé une confiance suffisante dans ce processus pour le déléguer à la direction de l'école (OCDE, 2011, p. 61).

professeurs et du syndicat le cas échéant. Il existe toutefois une entente nationale de base entre Swedish Agency for Government Employers et SACO.

Les derniers paragraphes montrent clairement des changements dans le domaine des conditions de travail des employés du secteur public suédois. De manière générale, une frange importante du mouvement syndical suédois était insatisfaite du système centralisé des négociations salariales. Ce système ne permettait pas aux membres de TCO et surtout de SACO d'obtenir les augmentations et la reconnaissance désirées, ce qui a provoqué une confrontation des intérêts. Cette confrontation n'aurait pas été possible si les deux centrales syndicales n'avaient pas obtenu un rapport de force plus grand que ce qu'ils possédaient avant les années 1960. Ce rapport de force provient principalement de l'augmentation de la part des travailleurs représentés par les deux centrales au détriment du syndicat LO. Si TCO et SACO étaient restés dans la même situation, leur rapport de force n'aurait pu grandir, ce qui les aurait privés d'une capacité à défendre adéquatement les intérêts de leurs membres.

Conclusion

Comme plusieurs aspects du modèle suédois au début des années 1990, l'administration publique de ce pays a subi des transformations majeures. Alors qu'auparavant, le système de négociations salariales était centralisé, que les salaires et l'avancement étaient principalement basés sur l'ancienneté, des changements ont été apportés.

À travers trois périodes de la Suède au courant du 20^e siècle, nous avons observé des changements qui se sont produits dans le modèle suédois des conditions de travail des employés du secteur public. Tout d'abord, la période 1938-1965 a été caractérisée par la montée du modèle centralisé. La deuxième période (1965-1985) a été marquée par une plus grande contestation de ce modèle, ainsi que par une série d'anomalies, principalement sur le plan salarial. La dernière période (de 1985 à aujourd'hui) a vu la venue du nouveau système basé sur la décentralisation des conditions de travail des employés du secteur public, l'individualisation des salaires et la montée des primes au rendement et à la performance.

Ce nouveau système a été possible grâce au rôle crucial qu'ont joué les syndicats, principalement ceux défendant les intérêts des cols blancs. La division des intérêts syndicaux et la modification du paysage syndical propre à ce pays ont été des facteurs permettant de bien comprendre ce changement des façons de faire dans la détermination des conditions de travail. Le syndicat SACO, qui a contesté le modèle centralisé, a été au cœur de ce changement, considérant sa place de plus en plus importante dans la société suédoise tant en ce qui a trait au nombre de membres que dans la sphère politique. Les salaires de ces travailleurs durant les années 1960 et 1970 étaient considérés comme injustes à cause du manque de flexibilité du modèle centralisateur, ce qui a mené à sa contestation et, par la suite, à son remplacement.

Encore de nos jours, en Suède, le modèle décentralisé et individualisé plaît à bon nombre de travailleurs ainsi qu'à une portion importante de la classe politique, qui voit dans ce système une façon d'augmenter la productivité et qui ne nuit pas pour autant aux relations de travail. Cet appui n'est donc

pas en baisse, ce qui laisse présager sa continuité, du moins pour plusieurs années.

Bibliographie

AHLEN, K. (1989). « Swedish Collective Bargaining under Pressure : Inter-Union Rivalry and Income Policies », *British Journal of Industrial Relations*, p. 330-346.

ALBRECHT, J. (dir.) (2010). « Unionization and the Evolution of the Wage Distribution in Sweden : 1968 to 2000 », Working Paper, Georgetown University.

AHLBERG, K., et N. BRUUN (2005). « Sweden : Transition through Collective Bargaining », *Bulletin of Comparative Labour Relations*, n° 56, p. 117-143.

ANDERSSON, P., et T. BRUNK (2008). « Trade Unions Take Action to Counter Membership decline », *European Industrial Relations Observatory Online*, site consulté le 16 juillet 2013, adresse <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/06/articles/se0806029i.htm>.

ANXO, D., et T. ERICSON (2012). « The Effects of Pay Reforms and Procurement Strategies on Wage and Employment Inequalities in the Swedish Public Sector », *National Report*, European Commission Project, 55 p.

ANXO, D., et H. NIKLASSON (2006). « The Swedish Model in Turbulent Times : Decline or Renaissance ? », *International Labour Review*, vol. 145, n° 4, p. 339-371.

AUGER, J. (1998). « Réforme de l'administration publique : Suède », *Coup d'œil*, Observatoire de l'administration publique, ENAP, vol. 4, n° 2, 9 p.

BACCARO, L., et R. LOCKE (1998). « The End of Solidarity ? The Decline of Egalitarian Wage Policies in Italy and Sweden », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 4, n° 3, p. 283-306.

BENDER, K. A., et R. F. ELLIOTT (2003). *Decentralised Pay Setting. A Study of the Outcomes of Collective Bargaining Reform in the Civil Service in Australia, Sweden and the UK*, Aldershot, Ashgate Publishing Ltd.

BERGER, S., et H. COMPSTON (2002). *Policy Concertation and Social Partnership in Western Europe*, Oxford, Berghan Books, 400 p.

BLOMQUIST, P. (2004). « The Choice Revolution : Privatization of Swedish Welfare Services in the 1990s », *Social Policy and Administration*, vol. 38, n° 2, p. 139-155.

BOUJNAH, S. (2002). « L'inoxydable modèle suédois : du modèle de société au modèle de gouvernement », *En temps réel*, cahier n° 6, 96 p.

BRADY, J.-P. (2014). « La concertation suédoise au secours du Québec ? Le développement des relations syndicat-patronat-État en Suède », dans S. PAQUIN et P.-L. LÉVESQUE (dir.), *Social-démocratie 2.0 : le Québec comparé aux pays scandinaves*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 117-138.

BRUNK, T. (2009). « Sweden : Wage Formation », *European Industrial Relations Observatory Online*, adresse web : <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0808019s/se0808019q.htm>.

CAMPBELL, J. (dir.) (2006). *National Identity and the Varieties of Capitalism*, Montréal, McGill-Queen's Press, 2006.

COFFEY, D. (2009). *Globalization and Varieties of Capitalism*, Londres, Palgrave MacMillan, 200 p.

EAVES, E. (2006). « The Let Us Eat Cake Generation », *Foreign Policy*, adresse web : http://www.foreignpolicy.com/articles/2006/04/03/the_let_us_eat_cake_generation.

ELVANDER, N. (2002). « The New Swedish Regime for Collective Bargaining and Conflict Resolution : A Comparative Perspective », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 8, n° 2, 21 p.

FAHLBECK, R. (2009). « Industrial Relations and Collective Labour Law : Characteristics, Principles and Basic Features », dans P. WAHLGREN (dir.), *Stability and Change in Nordic Labour Law*, Stockholm, Stockholm Institute for Scandinavian Law, 47 p.

FREDRIKSSON, P., et R. TOPEL (2010). « Wage Determination and Employment in Sweden Since the Early 1990s : Wage Formation in a New Setting », dans R. FREEMAN (dir.), *Reforming the Welfare State : Recovery and Beyond in Sweden*, Chicago, University of Chicago Press, p. 83-126.

FRIEDMAN, T. L. (1999). *The Lexus and the Olive Tree*, New York, Farrar Straus Giroux.

FULCHER, J. (2002). « Sweden in Historical Perspective : The Rise and Fall of the Swedish Model », dans S. BERGER et H. COMPSTON (dir.), *Policy Concertation and Social Partnership in Western Europe*, Oxford, Berghan Books, p. 279-293.

FULCHER, J. (1991). *Labour Movements, Employers, and the State : Conflict and Cooperation in Britain and Sweden*, Oxford, Clarendon Press.

GENSCHEL, P. (2004). « Globalization and the Welfare State : A Retrospective », *Journal of European Public Policy*, vol. 11, n° 4, p. 613-636.

GRANQVIST, L., et H. REGNER (2011). « Decentralized Wage Formation in Sweden », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 46, n° 3, p. 500-520.

HOLMLUND, Bertil et Henry OLHSSON. (1992). « Wage Linkages Between Private and Public Sectors in Sweden ». *Labour review*, Vol.6, num. 2, pp. 3-17.

JORGENSEN, H. (2003). « Le rôle des syndicats dans les réformes sociales en Scandinavie dans les années quatre-vingt-dix », *Revue française des affaires sociales*, vol. 4, n° 4, p. 121-150.

LAPOINTE, P.-A. (2012). « Le modèle nordique des relations industrielles », dans P. A. LAPOINTE (dir.), *Les relations industrielles face aux enjeux du monde du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 185-229.

LEWIN, L. (1994). « The Rise and Decline of Corporatism : The Case of Sweden », *European Journal of Political Research*, vol. 26, 21 p.

LINDVALL, J., et J. SEBRING (2005). « Policy Reform and the Decline of Corporatism in Sweden », *West European Politics*, vol. 28, n° 5, p. 1057-1074.

LUNDBORG, P. (2005). « Individual Wage Setting, Efficiency Wages and Productivity in Sweden », FIEF Working Paper Series, 31 p.

MAGNUSSON, L. (2006). « The Swedish Model in Historical Context », *Kobe University Economic Review*, n° 52, 8 p.

MARTIN, A. (1984). « Trade Union in Sweden : Strategic Responses to Change and Crisis », dans P. GOUREVITCH et coll. (dir.), *Unions and Economic Crises : Britain, West Germany and Sweden*, Londres, Allen and Unwin, p. 191-359.

ORGANISATION POUR LA COOPÉRATION ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (2014). « Taux d'inflation annuel », Paris, Statistiques générales.

ORGANISATION POUR LA COOPÉRATION ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (2011). « OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education », Paris, 140 p.

ORGANISATION POUR LA COOPÉRATION ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (2009). « L'emploi public, état des lieux », Paris.

ORGANISATION POUR LA COOPÉRATION ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (2005). « La rémunération liée à la performance dans l'administration », Paris.

ORGANISATION POUR LA COOPÉRATION ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (1993). « Pay Flexibility in the Public Sector », Paris.

PAQUIN, S. (2014). « Le Québec et les pays scandinaves : les différences », dans S. PAQUIN et P.-L. LÉVESQUE (dir.), *Social-démocratie 2.0 : le Québec comparé aux pays scandinaves*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 75-96.

PARIS, V., et M. DEVAUX (2013). « Les modes de rémunération des médecins des pays de l'OCDE », *Les tribunes de la santé*, Presses de Sciences Po, vol. 3, n° 40, p. 45-52.

ROSEN, Sherwin. (1996). « Public Employment and the Welfare State in Sweden ». *Journal of Economic Literature*. Vol. 34, pp. 729–740.

REHN, G. (1995). « Le modèle suédois : l'expérience passée et les perspectives d'avenir », dans D.-G. TREMBLAY (dir.), *Concertation et performance économique : vers de nouveaux modèles ?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 25-34.

ROLLAND, D. (1995). « Concertation et performance socio-économique en Suède », dans D.-G. TREMBLAY (dir.), *Concertation et performance économique : vers de nouveaux*

modèles ?, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 15-24.

ROSE, Richard. (1985). « Public Employment in Western Nations ». Cambridge university press, 284 pages.

ROTHSTEIN, B., et S. STEINMO (2014). « La social-démocratie en crise ? Quelle crise ? », dans S. PAQUIN et P.-L. LÉVESQUE (dir.), *Social-démocratie 2.0 : le Québec comparé aux pays scandinaves*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 21-48.

SVALLFORS, S. (2011). « A Bedrock of Support ? Trends in Welfare State Attitudes in Sweden, 1981-2010 », *Social Policy and Administration*, vol. 45, n° 7, p. 806-825.

SWENSON, P. (1989). *Fair Shares : Unions, Pay and Politics in Sweden and West Germany*, New York, Cornell University Press.

THORNQVIST, C. (2007). « Changing Industrial Relations in the Swedish Public Sector : New Tensions within the Old Framework of Corporatism », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 20, n° 1, p. 16-33.

THORNQVIST, C. (1999). « The Decentralization of Industrial Relations : The Swedish Case in Comparative Perspective », *European Journal of Industrial Relations*, n° 5, p. 71.

TIMONEN, V. (2003). *Restructuring the Welfare State*, Londres, Edward Elgar Publishing.

TREMBLAY, D.-G., et D. ROLLAND (2003). « Concertation : modèles et perspectives », Montréal, Note de recherche, TÉLUQ.

WHYMAN, P., et B. BURKITT (1995). « Restructuring the Labour Process in Sweden : The Offensive of the SAF and the LO Response »,

Industrial Relations Journal, vol. 26, n° 2, p. 110-119.

WISE, L. R. (1992). « Whither Solidarity ? Transitions in Swedish Public-Sector Pay Policy », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 31, n° 1, p. 75-95.

WILKS, S. (1995). « Reform of the National Budget Process in Sweden », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 8, n° 2, p.



Photo :
Adisa - Dreamstime

Tous droits réservés © 2015
www.geriq.com