

Etude comparée (UK,Fr) du syndicalisme :

Une quasi-convergence de l'évolution des systèmes de relations industrielles observée à partir des modes de régulation réglementaire et conventionnelle des emplois.

*Steve Jefferys
Dave Lyddon
Michel Le Berre*

ESA - Grenoble, Université P. Mendès-France
School of Management and Economics, Université de Keele

RESUME

Cette étude porte sur le rôle des syndicats dans les deux systèmes de relations industrielles français et britannique. Elle répond à la question : les syndicats dans les deux systèmes de relations industrielles, peuvent-ils ou non jouer un rôle dans l'établissement des conditions de travail des salariés, dans la régulation des emplois, c'est-à-dire dans les modes ou les types de développement des règles qui permettent la définition du contenu des emplois et des conditions dans lesquelles ils sont tenus. Les auteurs ont attaqué le problème en appliquant des typologies juridiques, sociologiques et culturelles qui permettent d'observer les modes de régulation des emplois selon les traditions juridiques, politiques, et culturelles des deux pays. Les exemples concrets seront pris dans les industries automobiles de France et de Grande-Bretagne, où, pensons-nous, les caractéristiques de production, de technologie utilisée et de marché sont comparables.

L'étude comporte cinq parties. La première présente des éléments de la convergence de direction des actions dans les deux systèmes de relations industrielles. La seconde partie compare les deux systèmes juridiques et leur influence dans la régulation des conflits (grèves). La troisième partie propose une grille générale qui permet de visualiser l'ensemble des méthodes de régulation des emplois qu'elle soit externe et interne à l'organisation ou l'entreprise. Celle-ci permet de réaliser une comparaison des modes de régulation pratiqués en France et en Grande Bretagne durant les deux dernières décennies. Dans la quatrième partie nous analysons les origines des syndicats dans les deux pays et comparons les conceptions culturelles qui les soutiennent dans leurs actes. Enfin, nous concluons sur la "quasi-convergence" des évolutions des deux systèmes de relations industrielles, bien que les hypothèques économiques et politiques ne soient pas complètement levées.

INTRODUCTION

Notre étude porte sur le rôle des syndicats dans les deux systèmes de relations industrielles de France et de Grande-Bretagne des années 1980 et 1990. Elle répond à la question: comment les syndicats, dans les deux systèmes de relations industrielles, jouent-ils un rôle dans l'établissement des conditions de travail des

salariés ? Répondre à cette question dans les environnements culturels et politiques évidemment différents du Royaume-Uni (U-K) et de la France implique de réaliser communément une approche analytique comparative. Nous avons attaqué le problème en appliquant des typologies qui permettent d'observer les modes de régulation des emplois selon les traditions juridiques, socio-politiques et culturelles des deux pays. Ce sont les boîtes à outils dans lesquelles nous avons été rechercher nos moyens de comparaison.

Les exemples concrets sont pris dans les industries automobiles de France et de Grande-Bretagne, où, pensons-nous, les caractéristiques de production, de technologie utilisée et de marché sont comparables (Dunlop: 1977)¹.

Nous pensons, d'abord, que, alors que les syndicats français et britanniques semblent montrer une "augmentation de traits communs" (Hyman, Peretti: 1990)², les procédures utilisées et les institutions de décisions restent différentes. Ensuite, en dépit de la validité de nombreuses parties de la thèse de Rosanvallon (1988)³, selon laquelle l'Europe industrielle va vers une "société post-syndicale" (société sans syndicat), nous pensons que cette évolution n'est ni vraiment certaine ni même probable. Enfin, en présentant notre point de vue, nous espérons apporter, notamment au travers des typologies que nous utilisons, une contribution positive au débat relatif à la constitution d'une démarche méthodologique pratique pour l'étude comparative, en Europe, des relations industrielles et du management des ressources humaines.

L'étude comporte quatre parties. La première présente des éléments de la convergence de direction des actions dans les deux systèmes de relations industrielles. La seconde partie compare les deux systèmes juridiques et leur influence dans la régulation des conflits (grèves). La troisième partie propose une grille générale qui permet de visualiser l'ensemble des méthodes de régulation des

emplois qu'elle soit externe et interne à l'organisation ou l'entreprise. Celle-ci permet de réaliser une comparaison des modes de régulation pratiqués en France et en Grande-Bretagne durant les deux dernières décennies.

Dans la quatrième partie nous analysons les origines des syndicats dans les deux pays et comparons les conceptions culturelles et idéologiques qui sous-tendent leur actes.

Enfin, nous concluons sur la "quasi-convergence" des évolutions des deux systèmes de relations industrielles, bien que les hypothèses économiques et politiques ne sont pas complètement levées.

I - Dans les années 1980, nous observons une convergence de direction des actions des deux syndicalismes.

Alors que la révolution industrielle se développe en France pendant le XIX^e siècle, mais avec plus de 50 ans après celle de la Grande-Bretagne (Kemp: 1969, Clapman: 1966, Blanpain: 1989, Launay: 1991)⁴, les deux pays peuvent, surtout depuis l'entrée de la Grande-Bretagne dans la Communauté Européenne en 1973, être appréhendés comme étant des pays similaires du point de vue de leurs traits macro-économiques: taux de croissance, production intérieure brute, population, force de travail, populations actives, indépendantes et salariées, salariés travaillant dans l'industrie, etc... Même si l'on admet que les méthodes de calcul des chiffres publiés par nos instituts respectifs de statistiques sont quelque peu différentes, les chiffres, dans leurs ordres de grandeurs, sont tout à fait comparables.

Entre 1980 et 1988, les deux économies subissent une évolution économique et sociale^{5,6,7} comparable: baisse de la taille moyenne des établissements^{8,9}, tendances identiques de l'inflation et du chômage, (indicateurs

1 comme le montre l'étude, souvent négligée, de J.T. Dunlop, *Industrial relations systems*, (Southern Illinois University Press: 1977ed), 129-30.

2 Richard Hyman, "Notes and Issues: European Unions: Towards 2000", *Work, Employment & Society*, Vol 5, N°4, 637.

Ce n'est pas l'avis de PERETTI, CAZAL & QUINQUANDON: *Vers un management international des Ressources Humaines*, Ed. Liaisons, 1990, ch.4,...qui voient trois grands modèles syndicaux différents, et notamment un particularisme britannique:

Dans le Nord de l'Europe, les syndicats ont une attitude positive. Ils sont les porte-parole des salariés. Il n'existe qu'une confédération par catégorie de salariés. Ce syndicalisme est peu-politisé et peu-conflictuel. Il est "gestionnaire" de moyens importants (prestations sociales, allocations de chômage,).

Dans le Sud de l'Europe, le syndicalisme est surtout idéologique. Les confédérations y sont multiples. Elles s'opposent entre elles. Les effectifs sont faibles ainsi que les moyens financiers; mais ils participent à la gestion paritaire de grandes institutions quasi-publiques, (Sécurité Sociale, Caisses d'allocations de chômage, Tribunaux professionnalisés ou "Prud'hommes",).

Enfin, le syndicalisme du Royaume-Uni constitue à lui seul un modèle particulier. Le TUC, unifié, a beaucoup de mal à survivre aux coups que lui a porté le gouvernement libéral de Mrs Thatcher. Les principes du "closed-shop" (embauche assurée par le syndicat), de la grève de solidarité, du cloisonnement des professions sont sérieusement remis en question.

3 ROSANVALLON P.: *La question syndicale*, Ed. Calmann-Levy, 1988.

4 Voir: Tom Kemp, *Industrialization in 19th Century Europe*, (Longman: 1969),

J.H.Clapman, *Economic Development of France and Germany*, (Cambridge: 1966), 53.

R.Blanpain: "The International Encyclopedia for Labour Law and Industrial Relations", Deventer (the Netherlands), Kluwer, updated 1989.

LAUNAY M.: *Le syndicalisme en Europe*, Imprimerie Nationale, 1991.

5 Institute of Manpower Studies, *The European Labour Market Review*, IMS Report n°193, 1990.

6 Graham Bannock & Michael Daly, "Size distribution of UK firms", *Employment gazette*, May 1990.

7 Liaisons sociales, 12 juin 1991.

8 Liaisons sociales, 18 septembre 1989, n° 6284, et 12 juin 1991, n° 6531.

Les chiffres du nombre de salariés employés dans l'industrie automobile sont passés, en 1980, de 500.000 à, en 1987, 339.000, et à, en 1989, 333.900.

9 HMSO, *Annual Abstract of Statistics*, 1985-1988 editions.

corrélés avec l'activité syndicale¹, capacité à générer des luttes², et le fait que les directions des ressources humaines utilisent les "relations industrielles" et l'administration des hommes comme véhicule pour développer de nouvelles techniques de gestion des hommes: communication directe entre salariés, cercles de qualité, participation (Rojot:1992)³, et nouvelles équipes de travail (Storey: 1992, Besseyre des Horts:1988, Louart:1991, Peretti & Cazal 1992)⁴. Le modèle "japonais", qui court-circuite les syndicats en favorisant les relations directes direction-encadrement-personnel d'exécution, est également copié tant en France qu'en Grande-Bretagne⁵. N'est-ce pas un changement conséquent (Grahil & Teague: 1991)⁶ dans les fonctions de gestion que de voir mis à l'ordre du jour et proposé à la négociation collective, par les dirigeants français et britanniques, les questions de décentralisation, les questions de la fragmentation des firmes en centres de profit, les questions de l'accroissement de la flexibilité du travail ? De récents exemples de cette "nouvelle tendance de la gestion des ressources humaines" nous viennent en France de

l'industrie automobile: Peugeot-Citroën (1991) et Renault (1992)⁷.

En Grande-Bretagne, par exemple, l'accord⁸ "du nouveau salarié" signé entre Vauxhall Motors (GM) et quatre syndicats, en avril 1990 dans l'usine de Ellesmere Port, introduit un "statut unique de l'équipe" (à l'exception du personnel d'exécution) et définit les "équipes de résolution de problème" en remplacement des habituelles classifications professionnelles. Les objectifs de l'accord tendent à inclure l'ensemble des éléments de la gestion des ressources humaines dans le rôle de chacun, à savoir: le développement personnel permanent, la flexibilité, la mobilité, les relations interpersonnelles de coopération, les motivations, la confiance mutuelle, la capacité d'agir dans plusieurs niveaux de compétences tels qu'ils sont définis habituellement, et le concept du "premier travail est parfait"¹⁰. Dans la seule entreprise automobile britannique restante, Rover, un "New Deal" du même type a été récemment souscrit, en avril 1992.

L'adhésion syndicale à ces nouvelles pratiques, les données relatives aux adhésions syndicales des salariés et l'évidence du changement de comportement des syndicats pour un discours mobilisateur nous amènent à penser que les deux syndicalismes s'engagent dans des voies similaires. C'est comme si les différences culturelles dans les systèmes de relations industrielles avaient été contraintes de produire des résultats similaires et comparables. Cela signifie-t-il que les systèmes de relations industrielles en tant que tels commencent à devenir eux-mêmes similaires?

Cette question peut trouver une réponse satisfaisante si nous pouvons, pour comparer ce qui arrive dans les deux systèmes, employer des concepts similaires et les mêmes méthodes analytiques. La partie suivante de cette étude cherche à cerner cette question en analysant les pratiques du droit et des règles formelles telles que les utilisent les syndicats en France et au Royaume-Uni.

II - Le rôle du droit dans la régulation des emplois et la résolution des conflits par les syndicats.

Le droit du travail français, inséré dans le code du travail, joue et a joué un rôle significatif dans la définition et la régulation, externe à l'entreprise, de l'emploi. Dans les années 1980, cependant, les pressions croissantes pour une dérégulation ont été perçues au travers des demandes d'application de nouveaux statuts des salariés. En Grande-Bretagne, deux branches séparées fondées sur des interprétations jurisprudentielles se sont développées, le droit collectif et le droit individuel (Wedderburn:

1 Jelle VISSER's OECD study, *Employment Gazette*, September 1992, 101-4.

2 UK data from Derek Bird, *Industrial Stoppages in 1991*, *Employment Gazette*, May 1992:

Working days lost per 1.000 employees, 1981-1984 = 475 (moyenne annuelle)

1985-89 = 180 (moyenne annuelle)

1990 83

1991 34

French data from Goetschy & Rozenblatt, op.cit., 439 :

Working days lost per 1.000 employees, 1980-1984 = 124 (moyenne annuelle)

1985-89 = 41 (moyenne annuelle)

1990 53

3 ROJOT J.: "Ce que participation veut dire", in RFG, N°88, avril mai 1992, p.83-94.

4 Les politiques telles que le temps de travail, les cercles de qualité et la recherche de flexibilité. Voir à ce sujet:

John Storey, *Developments in the Management of Human Resources: An analytical review*, (Blakwell:1992).

BESSEYRE des HORTS C.H.: *Vers une Stratégie des Ressources Humaines*, Ed. d'Organisation, 1988.

LOUART P.: *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles, 1991

PERETTI J.M. & CAZAL D.: *L'Europe des Ressources Humaines*, Ed. Liaisons, 1992.

MITRANI A., DALZIEL M. & BERNARD A.: *Des Compétences et des Hommes:*

le management des ressources humaines en Europe, Ed. d'Organisation, 1992

5 Jean-Pierre AUJARD : *Liaisons Sociales*,

12 juin 1991, n°6531.

6 John Grahil and Paul Teague, *Industrial relations trajectories and European human resource management*, in (eds) C Brewster & S Tyson, *International Comparisons in Human Resource Management* (1991: Pitman), 70.

7 Communiqué de Mr Bouverot, Directeur du personnel de Renault, cité par "Le Monde" du 10 septembre 1992.

8 Vauxhall Motor Ltd, *The New Employee Agreement: Ellesmere Port Operations*, (Vauxhall: 1990), 15.

9 cf en France, le concept "d'emploi qualifiant".

10 cf : the "right first time" concept: "absence de droit à l'erreur", ou "obligation de qualité totale dans l'activité individuelle", c'est-à-dire l'obligation de la qualité professionnelle parfaite,

1991)¹. Ces deux branches reprennent le fondement logique du contrat individuel de droit civil. Tandis que dans les années 1970, les "droits minimaux" collectifs poussent à un développement de conventions internes, dans les années 1980, les individus doivent recourir à des décisions judiciaires externes, tout en constatant que la révocation des "long-standing Factory and Truck Acts" (1986 et 1989)² a affaibli les droits protégeant les individus. Au Royaume-Uni, le droit collectif du travail est corrélé avec le statut juridique des syndicats, notamment au travers de ce qu'on appelle le "trade dispute". Les lois de 1875 et de 1906 ont établi l'immunité des salariés pour leurs actions de grève. Cependant depuis 1980, la définition de cette immunité a été restreinte³. Notre étude montre que, depuis les années 1970, les interprétations du droit existant et les changements qui sont intervenus, soit sur la forme, soit sur le fond, ont effectivement contribué à l'affaiblissement du contrôle externe à l'entreprise, en dépit des efforts de sens contraire, c'est-à-dire du renforcement de ce contrôle externe, par le législateur. Pour cela nous avons examiné deux sujets: le rôle d'un tiers et le droit de grève.

A - Le rôle d'un tiers, qui peut être l'État, dans les relations syndicats-entreprises.

Alors que les relations industrielles britanniques ont été par tradition "volontaristes" (fondées sur l'expression des volontés des parties prenantes aux conflits), et que les relations industrielles françaises ont été "dirigistes" (fondées sur l'intervention d'un tiers, notamment l'État), dans les deux pays des considérations institutionnelles permanentes ont toujours permis à un tiers ou à l'État d'agir, dans les cas de conflits collectifs, par la "conciliation", la "médiation" et "l'arbitrage"⁴. Dans les deux pays, cependant, le rôle des médiateurs et des arbitres pour la détermination des règles touchant à l'emploi est en déclin. Les changements apportés à ces techniques dans la loi du 13 novembre 1982 "n'apportent à

ces mécanismes⁵, en décadence, que de modestes retouches non susceptibles de les revitaliser".

En UK, le remplacement du service public de la conciliation des emplois par un service indépendant, bien que créé par l'État, l'ACAS⁶, en 1974 a conduit à un nombre plus important de résolutions de grèves par la conciliation collective.

Cela s'avère être encore plus vrai à chaque fois que l'arbitrage externe est lié à une clause de "non-grève". Dans ces cas, les deux parties se sont données une contrainte certaine pour atteindre un accord interne de telle sorte qu'elles n'aient pas à exécuter l'obligation conventionnelle de l'accord externe, c'est-à-dire de la sentence arbitrale. C'est en fait un objectif recherché expressément par de nombreux managers: négocier des accords internes sous une contrainte d'arbitrage externe.

B - Le droit de grève

En dépit des origines et des histoires tout à fait différentes des relations industrielles dans les deux pays, la pratique du droit de grève peut aussi être appréciée comme étant, dans les années 1980, une évolution d'une régulation externe vers une régulation interne de l'emploi⁷.

En France, la constitution de 1958 confirme le principe d'un droit de grève⁸. Cependant, en l'absence de réglementation légale, la jurisprudence a dû délimiter le territoire du permis et celui du défendu.

Lorsque les revendications des salariés sont claires, lorsque la grève est soutenue par une majorité évidente de salariés, lorsque la grève comporte des piquets passifs de grève, l'employeur ne peut que reconnaître à la grève son caractère de grève "licite". Dans ces cas, la grève entraîne la suspension individualisée des contrats de travail

1 Lord Wedderburn, *Employment Rights in Britain and Europe*, (Lawrence & Wishart: 1991), 107-137.

2 In the *Wages Act*, 1986, the *Sex Discrimination Act*, 1986, and the *Employment Act*, 1989.

3 Les droits collectifs des syndicats et de leurs représentants, ainsi que ceux des responsables de la sécurité, sont régis par "l'employment Protection Act" de 1975, et par "l'Health and Safety at Work Act" de 1974, qui n'ont pas pour l'instant été révoqués.

4 Les techniques règlementaires ou conventionnelles de résolution juridique des conflits collectifs sont en droit relativement pauvres. Il s'agit de la Conciliation, de la Médiation, et de l'Arbitrage. (art.L 522-1 et s. du Code du Travail).

Mr J.P.SOISSON, ministre du travail, désigne un médiateur dans l'affaire des "dix militants CGT de Renault Billancourt (le 12 juillet 1989).

Mme AUBRY propose la nomination d'un médiateur dans la grève de Renault Cléon (Rouen), (le 30 octobre 1991 devant l'Assemblée Nationale).

5 Camerlynck et Lyon-Caen, *Droit du travail*, Dalloz, p 986.

6 ACAS: Arbitration Conciliation and Services

7 Les accords de fins de grèves, par exemple, incluent presque invariablement les négociations qui ont lieu quelques semaines ou mois plus tard entre les employeurs et les représentants syndicaux externes. L'obtention de ces accords s'appuie sur des mandats de "groupes de salariés hors situation de travail": ce sont par exemple les délégués syndicaux ou les représentants des autres établissements de l'entreprise qui eux ne sont pas directement engagés dans la grève en cours, mais qui participent à la négociation. Suivant l'exemple de Peugeot, deux ans auparavant, Renault ouvre, quelques mois après la fin des grèves, une négociation sur les salaires et les rémunérations, et ensuite, par établissements, sur les conditions de travail. En juillet 1992 Renault signe un accord de salaire avec cinq des six (excluant la CGT) syndicats présents dans l'entreprise (Accord cité par *European Industrial Relations Review*, September 1992, n°224). Cet accord introduit partiellement une forme de salaire individuel pour 28.000 salariés qui, selon leur niveau de compétence individuelle, pourront obtenir de 8% à 26% d'augmentation.

8 Préambule de la Constitution, et art.ss L 521-1 du Code du Travail.

des grévistes pendant la durée de la grève. Deux exemples récents, pris dans l'industrie automobile française illustrent ces différentes qualifications des grèves.

Citons d'abord la grève qui s'est déroulée dans les usines de Peugeot S.A. en octobre 1989. Face à "la déferlante japonaise" la Direction veut aller vite et calmer le jeu. La Direction, sans le dire explicitement, a qualifié la grève d'octobre comme étant une grève "franche et massive", donc licite. Et pourtant cette grève s'est faite avec occupation des locaux : "Pas question de lâcher la forge!" affirmaient les salariés. Le piquet de grève, qui "détenait la forge", était-il un piquet passif? (Si oui, alors la grève est évidemment licite) ou actif? (Si oui, alors il y a usage de violence sur les biens (les non-grévistes n'ont plus accès aux installations industrielles), voire sur les personnes. Donc la grève est illicite). Dans les faits, l'hésitation est permise quant à la qualification du piquet de grève. Dans cette affaire, l'entreprise a considéré qu'elle n'avait pas clairement les arguments et les éléments probants pour qualifier d'une autre manière la grève, et exercer certaines prérogatives (lock-out, demande d'évacuation, sanctions des personnes auteurs de faute,...). En conséquence, qualifiant la grève de "grève franche et massive", il n'y avait d'autre conséquence juridique possible que la seule suspension des contrats : non-réalisation des prestations de travail et non-versement des rémunérations correspondantes.

Le deuxième exemple de grève est celui de l'usine Renault à Cléon (des 15-16 octobre 1991 aux 16-17 novembre 1991), (fabrication et montage de moteurs et de boîtes de vitesse). Cette usine, de 5.600 salariés, qui fournit des moteurs à l'ensemble du groupe Renault, à Volvo(Suède) et à Fasa (Espagne), est alimentée et alimente plus de 120.000 salariés. Cette grève peut s'intituler "de la grande époque sociale ("les trente glorieuses") à l'époque des flux tendus". Le changement de majorité syndicale dans l'entreprise a ici un effet désastreux pour les salariés. La CGT majoritaire dans toute l'entreprise perd cette majorité aux élections du CE de juin 1991. Cependant, dans l'usine de Cléon, la CGT se maintient à 73% des suffrages. Depuis la nationalisation des usines "Renault" en 1945, la CGT a partagé le pouvoir avec l'État actionnaire unique. Déjà en 1989, un accord "accord-à-vivre" a été signé par les autres organisations syndicales et la direction de M.Lévy (cf. l'accord ISOAR de Peugeot, 2 ans auparavant). L'équilibre des pouvoirs entre syndicats et patrons qui régnait autrefois, n'a pas été remplacé par une autre structure (les anciens ouvriers agricoles, première main d'œuvre de Cléon, ont peu à peu laissé la place à une nouvelle génération de jeunes plus qualifiés et d'une culture syndicale différente). L'accord final, signé par les syndicats, entérine un résultat dérisoire: 224 Frs mensuels pour 1.500 Frs revendiqués. C'est le constat de l'inefficacité de l'action syndicale tant au niveau national où les décisions n'ont plus d'effets directs sur la situation des salariés, qu'au niveau organisationnel où les syndicats n'arrivent pas à apporter aux salariés des résultats correspondant à leurs espérances.

Dans ces deux exemples, la négociation pour l'obtention d'un accord d'entreprise interne apparaît avoir un bien meilleur résultat que l'exercice direct du droit de grève, pourtant aidé par des interventions extérieures (gouvernement et médiateurs). La règle de droit, la réglementation jurisprudentielle du droit de grève, paraît

ici en pratique bien désuète par rapport aux attentes des syndicats.

Au Royaume-Uni, l'absence de Code du Travail ou de référence constitutionnelle pour la définition du droit de grève a obligé les juges à définir les limites des actions de grève. Or, nous observons, dans les années 1980, une augmentation de l'hostilité juridictionnelle à l'égard des actions de grève.

Celle-ci a réduit l'efficacité de la grève. Virtuellement, par définition, les grèves efficaces et fortes impliquent le déclenchement de solutions externes qui ne peuvent être arrêtées que par des institutions bilatérales et externes. Les grévistes "illégaux" sont toujours considérés comme étant démissionnaires, alors qu'en France, la grève les met en situation de suspension de leur contrat.

Le changement le plus significatif (1984)¹ porte sur l'immunité syndicale en cas de grève. Par exemple, les actions secondaires par rapport aux actes directs de grève ne sont plus protégés par la grève. La grève, pour être légale, doit avoir été votée à la majorité et à bulletin secret. La législation a même introduit des règles de vote: les cadres doivent voter par voie postale. Les membres individuels des syndicats ont acquis de nouveaux droits à l'encontre de leur syndicat. Ils peuvent demander en justice une limitation de l'action de grève, dans les cas où celle-ci n'a pas été décidée correctement. Ils peuvent obtenir des modifications aux sanctions disciplinaires internes des syndicats.

Au Royaume-Uni, les employeurs de l'industrie automobile n'ont pas cherché à exploiter la nouvelle législation. Cependant, en 1984, quelques jours après qu'un accord portant sur le vote des grèves ait été passé, British Leyland a réagi contre une grève portant sur les salaires. Cette grève, comme à l'habitude, avait été déclenchée sans vote. En conséquence, pendant deux semaines, certains syndicats ont appelés leurs adhérents à ne pas participer à cette action, alors que d'autres appelaient les leurs à y participer. Le résultat en a été que cette action de grève s'est rapidement effondrée. Depuis, l'entreprise a utilisé la loi contre les attroupements pour manipuler les salariés, de telle sorte qu'après plusieurs années d'agitation, spécialement sur les principaux sites de Cowley (Oxford) et de Longbridge (Birmingham), l'événement de 1984 a servi de ligne de partage et est maintenant le cas de référence pour les actions de grève.

Dans les deux pays, dans les années 1980, le modèle juridique ne permet donc plus la résolution des conflits évolutifs, dans leurs formes et dans leurs objectifs. Les syndicats "externes", dans ces cas, ne sont plus les interlocuteurs efficaces de l'entreprise. Par contre-coup, nous pouvons admettre que les interprétations des textes et la pratique du droit par les juges et par les gouvernants ont permis de miner les défenses collectives des travailleurs.

Cependant, avec les clauses complexes qui définissent le statut des syndicats britanniques, le droit du travail, actuellement en Grande-Bretagne, est plus important pour la régulation externe à l'entreprise qu'il ne l'a été. En France, le droit du travail pour la régulation externe est moins important qu'il ne l'a été.

¹ The Trade Union Act, 1984.

Cette constatation nous conduit à rechercher quels sont les lieux (ou origines) où la régulation des emplois et des conflits est de plus en plus pratiquée: est-ce à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations?

III - L'origine des règles qui permettent la définition de l'emploi.

On peut définir les syndicats comme étant des organisations collectives qui, organisant les salariés entre eux, cherchent à organiser les règles et les conceptions qui définissent les relations de travail. L'expression "régulation ou organisation de l'emploi" inclut

(Flanders: 1975)¹ à la fois les règles de procédure, par exemple les procédures disciplinaires et celles de résolution des conflits interpersonnels, et les règles de définition des droits, par exemple les droits à la retraite, les horaires de travail, les taux de rémunérations. Il s'agit des règles de régulation de l'emploi qui portent autant sur la forme (la procédure de mise en œuvre) que sur le fond (Walton & McKersie: 1965)². Par exemple, en matière de rémunérations, certains accords traitent en même temps des niveaux d'augmentation, et des conditions d'attributions des augmentations. Pour nous, confondant ces deux aspects de fond et de forme, nous utilisons, dans notre étude, l'expression "régulation de l'emploi".

Si l'on utilise la distinction proposée par Flanders (1975)³ la régulation de l'emploi a une origine, qui est soit externe soit interne à l'organisation. La régulation est externe lorsque les matières de fond ou de procédure (de forme) sont définies à l'extérieur de l'entreprise. Par différence la régulation de l'emploi est dite interne lorsqu'on peut la modifier "sans le consentement d'une autorité externe". Elle est donc "établie en autonomie entre la direction de l'entreprise et les composantes de cette dernière".

En France, trois éléments combinés, dans les années 1980, ont permis l'accélération des changements intervenus dans le processus de régulation de l'emploi. En 1982, les lois "Auroux" encouragent les firmes à créer des règles internes, sous le couvert de l'obligation de la négociation annuelle et quinquennale des salaires et des conditions de travail. En 1984, l'échec retentissant de la négociation nationale sur les temps de travail donne aux dirigeants des entreprises la possibilité de réglementer eux-mêmes les horaires et l'aménagement du temps de travail. Enfin, en 1986, la législation sur la flexibilité (par le biais indirect des privatisations du gouvernement Chirac) permet la dérégulation des références nationales existantes dans ce domaine⁴.

1 Alla Flanders, *Management and Unions*, (Faber and Faber: 1975), 86.

2 Walton et McKersie parlent de "mixed rules". Ce sont celles qui portent à la fois sur la substance et sur la procédure. R Walton and R. McKersie, *A Behavioural Theory of Labor Negotiations*, (McGraw-Hill: 1965), 162.

3 Allan Flanders, *Management and Unions*, (Faber and Faber: 1975), 90.

4 cf l'argumentaire différent de J. ROJOT: "Les syndicats et les entreprises face au nouvel

Dans le système de relations industrielles britanniques beaucoup moins régulé par les textes réglementaires, la convention collective dans la grande industrie du secteur privé, sur le déclin depuis les années 1960, a maintenant été remplacée, comme lieu de définition des règles de l'emploi, par les accords d'entreprises⁵.

En matière de régulation de l'emploi, l'acteur externe peut être défini comme étant les organisations ou les individus qui, bien qu'étant externes à l'entreprise, portent un intérêt aux règles de fond et de forme de définition de l'emploi. Ces acteurs externes sont donc les institutions et les comités nationaux ou régionaux, les salariés des autres organisations intéressés par les comparaisons de leur propre organisation avec celle qui est l'objet de la proposition de réglementation, et aussi les associations patronales et le gouvernement. Comme il y a plus d'acteurs externes que d'acteurs internes (les dirigeants et leurs salariés), il y a davantage de types externes ou de modes externes de définition des emplois que de types ou de modes internes. En conséquence, il apparaît important, pour mettre à jour une évolution, d'examiner avec plus d'attention les formes de régulation externe, et de voir comment leur rôle a changé dans les années 1980.

La grille analytique dessinée par Dave Lyddon, et quelque peu aménagée dans les tableaux qui suivent, permet de détailler et de mesurer les différents types ou modes de développement, externes et internes, des règles de définition des emplois. Dans le tableau 1, cinq catégories de modes de régulation des emplois sont distinguées. Ces cinq catégories sont composées elles-mêmes de neuf exemples de modes de régulation observés dans les deux systèmes de relations industrielles que nous étudions.

La pesée directe⁶ de ces modes de régulation est réalisée de telle sorte que l'on puisse établir une signification relative, d'une part, entre les années 1970 et les années 1990 en France, puis ensuite en Grande-Bretagne, et d'autre part, dans les années 1980 entre la France et la Grande-Bretagne.

environnement des relations de travail, in RFG, N°65/66, nov.déc.1987, et "L'évolution de la politique des employeurs français vis à vis des organisations syndicales", in Travail et Société, vol.11 N°1, janv.1986,p.1-16.

5 En France, les conventions collectives relèvent du mode de régulation externe, et les accords d'entreprises relèvent du mode de régulation interne. On peut aussi penser que, dans les années 1990, la convention collective nationale du secteur public, parce que sa fragmentation et sa privatisation continuent, jouera inévitablement et progressivement un rôle plus petit au bénéfice de règles spécifiquement organisationnelles.

6 La pesée réalisée par les signes + et - indique un sens relatif plus qu'une valeur absolue.

++ = la présence de ce mode est relativement très importante.

+ = la présence de ce mode est importante

- = la présence de ce mode est faible

-- = la présence de ce mode est très peu importante ou elle est absente

Tableau 1 La régulation externe des emplois

Pratiques françaises et britanniques, 1970-1990					
Modes ou types de règles		France*		UK	
		1970s	1990s	1970s	1990s
Acteur unique	1-Règles des syndicats imposées				
	-nationalement	--	--	-	--
	-régionalement ou dpt	--	--	-	--
	-par branche professionnelle	-	-	+	-
	2-Règles des employeurs imposées				
	-nationalement	-	-	+	-
	-régionalement ou dpt	-	+	-	-
	3-Pratiques coutumières ou professionnelles imposées				
	-régionalement ou dpt	+	+	+	-
Deux acteurs	4-Convention collective multi-employeurs				
	-conv. coll. européenne	--	--	--	--
	-conv. coll. nationale:				
	-multi-industrie	++	+	--	--
	-mono-industrie	+	-	++	+
	-conv. coll. régionale ou dpt	+	-	+	-
	5-Convention collective employeur unique et un ou plusieurs syndicats ou représentants des salariés				
	-conv. coll. européenne d'entreprise	--	-	--	--
	-conv. coll. nationale d'entreprise	-	++	+	++
	-conv. coll. par division d'entreprise	-	+	+	+
	-conv. coll. par usine ou établissement	-	+	++	++
Tiers-acteur	6-Réglementation déterminée par				
	-un intervenant public (arrêté d'extension)	+	-	+	-
	-un arbitre ou conseil indépendant	-	-	-	--
Habitudes professionnelles	7-Règles déterminées par les habitudes ou les traditions professionnelles				
	-d'une manière passive	+	+	+	-
	-d'une manière active	-	-	+	-
État	8-Droit du Travail				
	-règles de fond	++	+	+	-
	-règles de procédure	++	++	-	+
	9-Droit général ou commun	+	+	+	+

*: Source: Dictionnaire Permanent de Droit social; liste des conventions collectives.

Sur le tableau 1, on peut faire deux observations à propos des différences observées entre la France et la Grande-Bretagne. La première est qu'il y a moins de différences entre les deux pays dans les années 1990 que dans les années 1970, et qu'il y a une nette convergence, dans les années 1990, entre les deux pays à propos de la convention collective à "employeur unique" (N°5)*. La seconde observation est que les deux systèmes de règles permettant la définition des emplois ont subi un profond changement durant les années 1980. Cependant, l'ordre de grandeur de ce changement est plus grand en Grande-Bretagne qu'en France où l'émergence des conventions

collectives signées par un seul employeur (l'employeur unique) est la caractéristique la plus forte**. Cette tendance des conventions collectives signées par des employeurs multiples vers des conventions collectives signées par un employeur unique a-t-elle été accompagnée par un mouvement similaire d'une régulation interne des emplois, la définition des règles relatives aux emplois n'étant plus réalisée par des acteurs externes à l'organisation? Une autre grille proposée par Dave Lyddon nous permet de comparer les changements significatifs des formes de régulation interne des emplois.

Tableau 2 La régulation interne des emplois

Pratiques françaises et britanniques, 1970-1990					
Modes ou types de règles		France*		UK	
		1970s	1990s	1970s	1990s
Acteur unique	1-La Direction impose ses règles sans consultation	-	+	-	+
	2-Une section syndicale ou un comité d'entreprise comprenant exclusivement des salariés	-	--	+	--
	3-Un service fonctionnel ou un groupe de salariés	+	-	+	-
Système mixte	4-La Direction impose ses règles après consultation	+	++	-	++
	5-La pratique crée les règles qui ne sont pas vraiment négociées mais qui sont acceptées à la fois par la Direction et les salariés	-	-	++	+
Deux acteurs	6-La Direction négocie et accepte les règles avec des salariés qui sont:				
	-des délégués syndicaux	-	-	++	+
	-des représentants qui sont délégués syndicaux ou non	+	++	--	-
	-des représentants élus non syndiqués	+	+	+	-
	-des individus:				
	-cadres	+	+	++	++
	-non-cadres	-	--	-	+

*: Source: Interrogation d'un panel de Responsables de Gestion de Ressources Humaines de la Région grenobloise.

Le tableau 2 suggère que, comme pour les différences observées sur le plan externe, les principales différences* observables sur le plan interne aux organisations des règles intervenant dans la définition des emplois, dans la comparaison des deux pays, sont moins fortes maintenant qu'elles ne l'étaient précédemment. Cependant les différences entre les années 1970 et les années 1990 semblent être de plus grande amplitude en Grande-Bretagne qu'en France*. Ceci, intéressant à observer, signifie que le changement dans les années 1980 a été plus rapide en Grande-Bretagne qu'il ne l'a été en France. Et ceci suggère que l'espace du changement est plus ample et large sur le plan interne que le changement survenu sur le plan externe.

Le déclin de la convention collective signée par plusieurs employeurs, observé à la fois en Grande-Bretagne et en France, nous permet de rappeler les typologies de Sisson (1988)¹ : axe des agents qui négocient les conventions collectives et axe des conventions collectives qui sont soit "administratives", soit "supplémentaires", soit "autonomes". Sur les deux axes de Sisson, la Grande-

Bretagne et la France sont perçues comme étant davantage similaires maintenant qu'elles ne l'étaient il y a dix ans. La nouvelle tendance correspond à "l'accord d'entreprise" français. Cela a pour conséquence de voir les négociateurs rechercher davantage, pour leur nomination et la délimitation des sujets à négocier, le soutien du syndicat national.

Cependant, cette dépendance est partielle: le fait que les conventions collectives sont plus rarement négociées avec de "multiples employeurs", entraîne une plus faible prise des syndicats sur la détermination des calendriers de négociation.

L'identification de ces tendances convergentes vers les "accords d'entreprise" pose une autre question: les politiques particulières adoptées par les syndicats locaux ou les "sections syndicales" sont-elles différentes, divergentes entre elles ?

IV Les origines idéologiques et les traditions culturelles des deux syndicalismes.

Des efforts importants ont déjà été faits pour proposer des typologies explicatives des différences idéologiques et culturelles des syndicalismes européens. Notre propos n'est pas d'en ajouter une autre. Les idéologies politiques différentes et les histoires nationales

1 Keith Sisson, *The Management of Collective Bargaining: An International Comparison*, (Blackwell: 1988), 42.

expliquent clairement les différences de comportement des syndicats. Cette partie de notre étude veut montrer que les origines des deux syndicalismes expliquent peut-être les attitudes convergences de certains syndicats, attitudes que l'on peut déterminer en utilisant la matrice de Walton et McKersie. Nous verrons ainsi si, compte tenu des différences culturelles et historiques, les structures organisationnelles des deux syndicalismes ne convergent pas.

A - Les origines.

Alors que les deux syndicalismes ont été officialisés dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, les conditions de cette reconnaissance (1875 pour le Royaume-Uni, et 1884 pour la France) sont tout à fait différentes.

En Grande-Bretagne, la révocation des "Combination Laws" (lois sur la coalition), en 1824 et 1825, légalise en fait l'organisation des "groupes de salariés". La loi de 1875, en permettant une organisation locale, en permettant des conventions d'établissements (accords d'entreprise) et des conventions locales (district), crée un modèle d'organisation syndicale fondée sur le métier (craft). Ce modèle de citoyenneté économique, fondé sur des accords directs avec les employeurs a perduré dans le contexte britannique.

A l'opposé, en France, la Loi "Le Chapelier" de 1791, supprime les Corporations de métiers. Et lorsque la loi de 1884 permet la création des syndicats, ceux-ci s'organisent sur l'idée de "masse" (masse ouvrière et masse populaire). Le projet syndical est alors décidé être en rapport avec un choix idéologique de "lutttes des classes", c'est-à-dire "d'opposition" au patronat, aux employeurs de qui il faut obtenir, gagner, le maximum d'avantages, les meilleures conditions de travail. La relation au politique (participer aux luttes politiques) est ici constatée fortement dans la CGT¹. La faiblesse concomitante du Parti Communiste et de la CGT dans les années 1980 confirme cette relation au politique et à l'idéologie.

En Grande-Bretagne, les syndicats de "conscience de classe" sont rares (en dépit de l'affirmation personnelle contraire de nombreux "permanents").

B - Les évolutions récentes.

1 - Le grand débat de 1984 entre le patronat français et les syndicats à propos de la flexibilité de l'emploi qui n'a pu aboutir à un accord national montre et illustre cette difficulté qu'ont les syndicats à revenir sur leurs acquis : les contrats à long terme, les conventions collectives. Il s'agissait essentiellement de revoir, dans cette discussion, le principe de la semaine de 40 heures. Or, le multi-syndicalisme français avec son histoire propre, ne peut, de lui-même, entrer dans un processus de remise en cause de ses "acquis". Il est bloqué. Il ne veut pas d'une société duale, d'un syndicalisme à deux vitesses : le syndicalisme d'experts qui négocie les mutations dans les grandes entreprises² et le syndicalisme militant et

courageux qui poursuit la lutte pour sa reconnaissance dans les petites entreprises, qui recherche un droit à l'existence.

2 - Le débat organisationnel des syndicats français est dominé par leur "raison d'être" : l'amélioration collective de la situation de la masse des salariés. Ce choix signifie la primauté de "l'intégration" sur la "différenciation"

(Lawrence & Lorsch: 1974)³. L'intégration signifie le caractère obligatoire pour tous les syndicats de base et

les syndiqués de s'intégrer⁴ aux axes d'action décidés par la confédération nationale (références au Congrès confédéral). Le débat relatif au choix organisationnel des syndicats a été conclu dès le début du siècle, notamment pour la CGT et FO. Les confédérations nationales intègrent les syndicats locaux (Unions départementales), et les syndicats d'industries (Fédérations professionnelles d'industrie).

André BERGERON, Secrétaire Général de la CGT-FO. Elle signifie que le syndicat n'accepte d'entrer dans un processus de négociation collective que si la négociation comporte un supplément, notamment salarial, susceptible d'être obtenu.

3 LAWRENCE & LORSCH : Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation, Ed. Organisations, 1974.

4 La révolution de palais qui vient d'avoir lieu à la CFDT, le Monde du 21 octobre 1992, alors que plusieurs indicateurs montrent que ce syndicat est en passe de devenir le premier syndicat français devant la CGT, illustre ce dilemme du choix qui se pose entre une conception fondée sur l'intégration ou la différenciation pour asseoir la stratégie du mouvement. Cet événement porte sur le remplacement du secrétaire général Mr Kaspar par Mme Notat, candidate du sérail et de la structure interne. L'une veut s'appuyer sur une intégration forte demandée aux membres et l'autre prônait la différenciation des sensibilités qui, acceptées, peuvent aussi conduire à une unité, à une autre unité qui n'est pas monocolor.

1 Walter kendall, The Labour Movement in Europe, (Lane: 1975).

2 La négociation, pour les syndicats nationaux, doit comporter "du grain à moudre": Expression rapportée à

Sur ce concept organisationnel, et compte tenu des choix d'action opérés par les centrales syndicales françaises, on peut placer ces dernières dans le tableau 3 suivant¹:

	Comportements dans la négociation			
	Négociation		Contestation	
Concepts permettant l'unicité et l'efficacité organisationnelles	participation	compromission	contrôle	opposition
Intégration		CFDT (Mme Notat)	FO	CGT
Différenciation	CFTC	CFDT (Kaspar) et CGC		
		zones d'équilibre		

3 - Nous proposons enfin l'emploi du schéma de Walton et McKersie (1965)² dans le tableau 4 suivant³:

Culture Nationale des syndicats				
	Idéologie			
Attitude envers les employeurs	Conflit Opposition	Contrôle Non-Agression	Compromission Recherche d'accord	Coopération Collaboration
Objectifs-Motivations	Désir de détruire et d'affaiblir l'adversaire		Recherche d'indépendance	Construction d'une solution avec l'employeur
Croyances à propos de la légitimité de l'adversaire	Déni de légitimité	Faible reconnaissance	Acceptation	Complète légitimité reconnue
Niveau de confiance	Méfiance extrême	Méfiance	Confiance limitée	Forte confiance
Degré de sympathie	Haine	Antagonisme	Neutralité courtoise	Empathie et amitié
	Positionnement des syndicats			
Français	CGT	FO	CFDT et CGC CFTC	
Britanniques	NUM	NGA*	TGWU et NALGO	EETPU* et RCN

* : Ces syndicats émergent de syndicats plus grands dont les cultures dominantes ne sont pas claires.

¹ Ce schéma analogue dans sa conception à celui de Walton et McKersie, mais différent dans ses axes de placement est proposé par Michel Le Berre à partir des attitudes du négociateur proposées par:

AMBLARD, ABRAMOVICI, LIVIAN, POIRSON & ROUSSILLON : Management des Ressources Humaines, ESC Lyon, Eyrolles, 1988, p.134.

CONSTANTIN L.: La négociation, E.M., Hachette, 1972

Par exemple, pour L. Constantin, la persuasion permet le retour à l'équilibre. Les quatre types de négociation sont les moyens de cette persuasion. Il s'agit de la négociation distributive, de la négociation intégrative, de la négociation par les "attitudes", de la négociation interorganisationnelle. La négociation distributive (concept d'opposition) est celle que l'on rencontre dans les situations insolubles, de conquête, de guerre. Elle fait intervenir la théorie des jeux; jeu à somme nulle.... La négociation intégrative (concept de contrôle) consiste à trouver des objectifs complémentaires. Elle met en oeuvre les théories des jeux à somme variable dans lesquelles les adversaires développent les techniques d'optimisation des résultats. La négociation par les "attitudes" (concept de compromission) consiste à influencer l'adversaire, en structurant les attitudes, les siennes propres et celles de l'adversaire. Au moyen de la relation avec lui, on engendre la confiance, le respect mutuel, des attitudes en retour. La négociation intraorganisationnelle (concept de participation) vise à obtenir la cohésion à l'intérieur d'un groupe ou d'une organisation. Cette dernière négociation développe des techniques d'organisation interne; leadership, charisme, etc...

² Walton and McKersie, op.cit., 189.

³ Cette grille a été aménagée, par Steve Jefferys et Dave Lyddon, à partir de celle de Walton et McKersie (Fig 6.1 décrivant les 'Attitudinal Components of the Relationship Patterns') qui comporte aussi l'attitude "Collusion". L'attitude "Collusion" est parfois utilisée dans les négociations: elle permet, par exemple, à l'auteur de cette attitude de rechercher une survie prolongée.

Ce modèle est surtout utilisé pour réaliser des études sociologiques au niveau national. Sa pertinence, pour une utilisation des comportements dans une organisation donnée, reste à démontrer.

En conséquence, si, d'une part, le syndicalisme vient à s'affaiblir, ou si, d'autre part, dans une organisation il y a un changement de majorité syndicale, les effets peuvent en être importants pour la crédibilité des syndicats vis-à-vis des salariés mais aussi vis-à-vis des directions d'entreprise. Et c'est la situation dans laquelle arrive actuellement le syndicalisme français.

En conséquence aussi, on peut considérer que le modèle français de "confédération" syndicale, conçu sur des approches essentiellement sociologiques et politiques (contestation) était caractérisé par une structure de négociation multi-industrie, ayant peu de racines sur le "terrain individualisé des entreprises".

Le tableau 4 montre à la fois la diversité des cultures syndicales en France et en Grande-Bretagne, et le degré important de différence qui existe entre les syndicats d'un même pays. Vraiment, les années 1980 ont témoigné d'un nombre croissant de syndicats qui adoptent les cultures de "compromission-recherche d'accord" et de "coopération-collaboration". Cela signifierait que les variables de compromission et de coopération sont les attitudes "réalistes" pour les syndicats dont l'objectif est d'assurer leur durée dans le temps, leur efficacité à terme, leur survie dans les années 1990.

Ceci rejoint les conclusions de Hyman¹ qui, dans les tendances des syndicats européens, relève que "l'orientation typique des années 1990 est, pour les syndicats, d'opter pour un syndicalisme d'affaires avec une conscience sociale" (Est-ce le rejet de la conscience de classe?). Cette orientation peut remettre en cause l'intérêt de l'approche de "l'analyse stratégique" proposée par Crozier et Friedberg (1977)², dont l'utilisation s'avère pertinente lorsque les relations sont plutôt conflictuelles. En France, R. Launay (1988)³, pour qui les objectifs des syndicats portent sur des variables d'action et d'insertion dans les organisations, avance des conclusions assez proches de celles de Hyman. Observons que ces variables d'action sont, symétriquement opposées, les barrières que l'entreprise déploie pour interdire l'accès des lieux de travail aux syndicats. L'explication de ce phénomène, selon lequel les années 1990 verront l'émergence d'un syndicalisme d'affaires et de services, est complexe. Pour le moment, nous constatons que des risques nouveaux apparaissent dans l'entreprise, qui vont dans le sens de l'effacement des syndicats: contradiction au niveau des valeurs telles que "bien-être des employés, satisfaction, recherche de la qualité, méthodes individualisées d'évaluation et de rémunérations, etc..." (Lipovetsky: 1983)⁴.

Cependant, la réinsertion, dans les années 1980 et 1990, par les employeurs, de ces valeurs basées sur la "responsabilisation", pose au moins aux dirigeants des entreprises deux problèmes qui soulèvent des questions

d'éthique. "Le passage (Madoun: 1992)⁵ du taylorisme aux relations participatives et à la recherche de valeurs partagées par tous pose de plus en plus le problème du fondement éthique du discours de l'entreprise".

Le langage de coopération n'est-il pas utilisé pour "emballer", envelopper des techniques sophistiquées de contrôle du travail, ne rebondit-il pas sur ceux qui l'utilise? Deuxièmement, bien que cela ne soit pas encore arrivé en Grande-Bretagne, la faiblesse des syndicats pour le contrôle des conditions de travail et la gestion des conflits pose problème et est un risque pour les dirigeants d'entreprises qui manquent ainsi d'interlocuteurs fiables. Il faut une gestion adaptée des Ressources Humaines, lisible par les syndicats, mais aussi par les salariés qui risquent de les déborder. Pour certains employeurs, d'une part, l'attitude reste prudente: "On parle de concertation, on bâtit dessus un mode de relation sociale, et on oublie qu'il y a un syndicat contestataire", nous dit la direction de Renault. Pour d'autres employeurs, d'autre part, considérant que les "conflits deviennent ingérables" (Rosanvallon: 1988)⁶ (ils) adoptent une attitude positive à l'égard des syndicats. En conséquence, A. Roger (1992)⁷ peut avancer l'idée: "L'entreprise au secours des syndicats: Prévoyant un financement des syndicats et des élus, (chèque syndical, allocation directe) l'entreprise organise en son sein des "contre-pouvoirs de proposition". L'État lui-même a institué dans la loi de finances de 1989 une déduction d'impôts de 20% du montant des cotisations versées aux cinq centrales représentatives.

Il apparaîtrait alors que les cultures syndicales en France et en Grande-Bretagne subissent les mêmes contraintes. Cependant il y a au moins trois raisons qui font qu'il est peu probable que les syndicats se ressemblent vraiment d'un côté à l'autre de la Manche.

La première de ces raisons est qu'il y a des limites idéologiques à la poursuite par les employeurs de la "responsabilisation" des salariés.

En effet, celles-ci sont partiellement déterminées économiquement, techniquement et politiquement sur des trajectoires différentes dans chacun des deux pays.

La seconde raison est qu'il y a des contraintes réelles à voir les syndicats adopter des stratégies de coopération et de collaboration. La capacité des syndicats à se transformer en organisations de services ne peut se faire sans problème⁸.

Enfin, le facteur qui plaide pour la non-convergence d'un modèle unique des syndicats français et britanniques est

5 MADOUN M. : "Ethique et nouvelles formes de représentation", in Journal Mensuel "Le Temps des Ressources", ANDCP-Provence, N°4, juin 1992.

6 ROSANVALLON P.: La question syndicale, Ed. Calmann-Levy, 1988.

7 ROGER A. : "L'entreprise au secours des syndicats", in Journal Mensuel "Le Temps des Ressources", ANDCP-Provence, N°4, juin 1992.

8 cf les remous internes à la CFDT après l'éviction "surprise" du secrétaire Général, Mr J.Kaspar: "Le Monde" du 29 octobre 1992.

1 Hyman, op.cit.,

2 CROZIER M. et FRIEDBERG E.: L'acteur et le système, Seuil, 1977, cf annexe, p.392.

3 LAUNAY R.: Les négociations sociales et les PME, thèse IGRennes, 1977. et La négociation, E.M.E., 1988.

4 LIPOVETSKY G.: L'Ere du vide. Essais sur l'individualisme contemporain, Gallimard, 1983..

qu'ils ont, les uns et les autres dans leur propre pays, une relation différenciée vis à vis du marché du travail interne aux organisations.

Si les employeurs intensifient la tendance à la "responsabilisation individuelle" des salariés, alors il est probable que beaucoup de syndicats britanniques dont toutes les actions sont basées sur l'usine et l'établissement industriel apparaîtront comme étant plus pertinents et efficaces que les principaux syndicats français dont l'orientation reste basée sur des actions nationales et externes aux organisations.

CONCLUSION

Que nous apporte cette analyse comparative de la régulation de l'emploi et de la culture syndicale au sujet du changement de rôle des syndicats dans les deux systèmes de relations industrielles?

Dans les deux pays le plein emploi a permis aux syndicats d'exercer une influence forte sur les salaires et les conditions de travail à partir du marché du travail externe aux organisations. La fin du plein emploi a en fait libéré les actions sur le marché du travail interne aux organisations par rapport au marché externe. Cependant, le fait de distinguer les marchés du travail et les institutions régissant les relations industrielles, et particulièrement le fait de distinguer l'action du syndicalisme de base, en entreprise, de celle du syndicalisme externe, signifie que le rôle des syndicats, au regard des textes réglementaires et de la négociation des règles régissant les emplois dans nos deux pays, est probablement dissemblable.

Les pratiques du droit, textes réglementaires et conventions collectives, peut-être n'est-ce pas surprenant, facilitent le contrôle, par les directions, du marché du travail interne à l'organisation.

Dans les entreprises britanniques, le changement le plus significatif porte sur la **régulation interne de l'emploi**. La définition des conditions de l'emploi est davantage l'apanage des directions d'entreprise que celui des syndicats et des groupes de travail, et la consultation remplace la négociation.

En France, les syndicats ont davantage subi les effets des nouvelles tendances de la **régulation externe de l'emploi**. Ceci se vérifie par la diminution de leur influence dans les définitions bilatérales (deux acteurs) externes des conditions de travail et des emplois (grille de classifications).

Les cultures des syndicats ont aussi, des deux côtés de la Manche, évolué davantage vers un contenu de "**culture d'affaires et de conscience sociale**" qui vient modifier la conception d'opposition et d'affrontement qui était celle de la période du plein emploi des années 1970.

Poole (1986)¹, conclut une étude comparative plus large que la nôtre de la manière suivante: "...nonobstant un

nombre de tendances convergentes, dans le long terme, les forces qui poussent à un accroissement des dissemblances pourraient bien devenir dominantes". Par contraste, notre étude montre que **les systèmes de relations industrielles restent différents mais que les résultats qu'ils obtiennent deviennent semblables**.

La question cruciale ne porte donc pas sur la survie des syndicats.

La vraie question semble être: les éléments de convergences dans les résultats que nous montrons ne seront-ils pas submergés, sur le long terme, par les dissemblances organisationnelles des syndicats?

Au total, les modèles de relations industrielles ne sont-ils pas des "courroies de transmission" pour les forces économiques et politiques internationales dominantes dans nos deux pays? Poser cette question pousse à apporter une réponse de "plus grande similarité à terme".

Deux facteurs peuvent perturber cette probable quasi-convergence des systèmes de relations industrielles. Le premier est celui de la capacité de chacun des pays à résoudre le problème du chômage. Si l'un le résout avant l'autre, des divergences verront le jour. Le second facteur est lié au contexte économique et politique. Si la récession économique s'enfonce dans une dépression durable, les décisions politiques des gouvernements risquent d'accroître l'accélération du déclin des syndicats "nationaux" agissant d'une manière externe. Ceci est une hypothèse un peu plus forte en France en cas d'alternance politique. En l'absence de tels facteurs (économiques et politiques) favorisant la divergence de deux systèmes de relations industrielles, les auteurs pensent que les deux systèmes évoluent selon des démarches parallèles et discrètes mais que leur vitesse d'évolution est différente.

: Origins and Patterns of National Diversity (Routledge, 1986), p.205), cela ne diminue en rien l'intérêt que CLEGG accorde à la signification des niveaux où sont déterminés les accords collectifs et qui permettent l'examen comparatif de la régulation de l'emploi.(cf CLEGG Hugg : Trade Unionism under Collective Bargaining : An International Comparison (Blackwell, 1976))

Voir aussi ROJOT J.: "Blocage et dynamique de l'Europe sociale", in RFG, N°83, avril-mai 1991, p.104-109.

1 Tandis que l'étude stimulante de POOLE tente d'établir des grilles pour comparer internationalement des acteurs tels que les syndicats, les dirigeants et le gouvernement (cf POOLE Michael : Industrial Relations