

De quoi souffre le système français de relations professionnelles ?

par Jean-François AMADIEU– Université Paris 1 -
Panthéon Sorbonne
et Christine GAVINI– Université de Marne-La-Vallée

Résumé :

Le système français de relations professionnelles souffre de handicaps structurels que la conjoncture économique et politique récente fait ressortir. On peut à bon droit avancer que notre mouvement syndical traverse une crise caractérisée en premier lieu par des divisions croissantes et une faiblesse en adhérents endémique. Par ailleurs, notre système de création de règles par la voie de la négociation collective s'avère tiraillé entre deux pôles (l'entreprise et le niveau national) entre lesquels la négociation de branche ne parvient guère à trouver sa place.

Les relations professionnelles font aujourd'hui l'objet d'un regain d'intérêt sensible auprès des chercheurs français en sciences de gestion. L'avènement de ce champ fait suite à une longue phase durant laquelle cet aspect de la gestion des ressources humaines était l'objet d'une forme d'ostracisme alors qu'outre-Atlantique les recherches se développaient. Une telle transformation du statut de cette sous-discipline s'explique essentiellement par l'émergence de conflits de grande ampleur (novembre-décembre 1995) attestant l'importance de l'observation des relations sociales dans l'entreprise ou la fonction publique.

Pourtant, c'est un système profondément malade qu'observent aujourd'hui les chercheurs français. La France est, avec les États-Unis, l'un des pays qui connaissent la situation la plus difficile du point de vue des relations professionnelles, tranchant curieusement avec les autres systèmes nationaux.

John Dunlop définissait le système de relations professionnelles comme un ensemble constitué d'acteurs (organisations de salariés, employeurs, État et agences gouvernementales) animés par une idéologie commune, qui créent et mettent en oeuvre des règles au sein d'un contexte. Cette définition, quoique discutable, permet de souligner les faiblesses du cas français. En effet, la notion de système de relations professionnelles est un cadre fécond pour comprendre rapidement les particularités des relations sociales d'une nation, d'une branche ou d'une entreprise. Elle permet également de mettre en lumière les avantages et les limites du système français de relations sociales.

Ainsi, on peut montrer qu'aussi bien les acteurs (1) que les processus de création de règles (en particulier la négociation collective) (2) connaissent en France d'importants dérèglements.

1. L'asthénie de l'acteur syndical

Les acteurs du système français ont une influence inégale au sein de notre système de

relations professionnelles. Les employeurs semblent assumer leur rôle de façon efficace, bien qu'une partie d'entre eux soit soumise à d'importantes transformations. Leurs institutions comme leurs objectifs font preuve d'une certaine cohérence. L'État joue un rôle majeur et plus ambigu, puisqu'il est à la fois l'instigateur d'une grande partie des règles qui régissent le système et un acteur à part entière (notamment en tant qu'employeur). Mais c'est l'acteur syndical qui constitue le maillon faible de cet ensemble: affecté par diverses faiblesses structurelles (déclin des adhésions, divisions syndicales, etc.), il connaît de plus des transformations récentes susceptibles d'affaiblir encore ses structures.

a. La crise chronique du syndicalisme à la française

Le syndicalisme français, sans être dans l'état d'essoufflement du système nord-américain actuel, souffre néanmoins de handicaps structurels. La conjoncture économique a plutôt accentué ces dysfonctionnements depuis le milieu des années 80, l'action des pouvoirs publics ne parvenant pas à remédier à ces problèmes récurrents. On peut dire, de ce point de vue, qu'aucun pays industrialisé, hormis les États-Unis, ne se trouve aujourd'hui dans une situation aussi extrême. Une telle faiblesse est attestée par deux symptômes convergents : la déliquescence du taux de syndicalisation et la crise de l'implantation syndicale.

En premier lieu, le pourcentage de travailleurs syndiqués est particulièrement bas (environ 10%). Le nombre des adhérents a toujours été modeste mais, depuis 1978, les syndicats ont encore perdu plus de la moitié de leurs membres. Ainsi, non seulement la base syndicale est exceptionnellement réduite (plus que dans tout autre pays industrialisé), mais, de plus, le déclin des effectifs a été le plus fort. Cette modicité structurelle des effectifs a été en partie compensée par une institutionnalisation des syndicats. L'État et les employeurs contribuent ainsi largement au financement de l'action syndicale (via la paritarisme, la formation, les instances de représentations, etc.). Une telle institutionnalisation ne dote cependant pas nos syndicats de moyens humains et financiers suffisants et acquis dans des conditions totalement satisfaisantes (quelle transparence, quel contrôle de l'adhérent et des salariés, quelle indépendance ?). Les faibles ressources des syndicats sont en outre partagées entre un grand nombre de syndicats. Ce faible engouement des français pour leurs organisations représentatives du personnel se traduit également par un désintérêt pour les élections professionnelles, observables à l'ampleur des taux d'abstention en forte hausse : l'abstention touchait 41.39% des salariés en 1982 et a atteint 59.63% aux élections prud'homales de 1992; les élections du Comité d'Entreprise, pour lesquelles on observe la plus forte participation, ne mobilisaient que 63.8% des salariés en 1991 (69.2% en 1983).

D'autre part, il semble que l'implantation syndicale soit très inégale. L'observation de la fonction publique ou d'entreprises publiques comme EDF ou AIR-France pourraient faire croire en la puissance du mouvement syndical français, mais ce serait oublier la situation du secteur privé et en particulier des petites et moyennes entreprises dans lesquelles la présence syndicale est lacunaire et déclinante. On peut ainsi estimer aujourd'hui qu'un quart au moins des salariés n'est couvert par aucune institution représentative du personnel. La détermination de «seuils» pour accéder à ces fonctions (les entreprises, en-deçà d'un certain nombre de salariés, n'étant pas contraintes de se doter de telles institutions) mais également la faible activité des syndicats en faveur des petites structures sont à invoquer pour comprendre les causes de cette situation. La création d'une Délégation Unique du Personnel dans les petites ou moyennes entreprises a réglé un certain nombre de problèmes mais laisse encore certaines d'entre elles sans représentation syndicale (Amadiou, 1996).

b. Le pluralisme syndical français : une infirmité

À la faiblesse des moyens d'action, s'ajoute l'état de division du mouvement syndical. Contrairement à la majeure partie des systèmes de relations professionnelles étrangers, le système français permet la présence de plusieurs syndicats dans une même entreprise. Ces syndicats ont vocation à représenter les mêmes travailleurs et à conclure valablement des accords collectifs quelle que soit leur audience auprès des salariés. Certains pays admettent le pluralisme syndical (les pays latins en particulier) mais la France compte un nombre élevé de syndicats et confédérations concurrentes. Par ailleurs, les oppositions entre organisations syndicales sont vives et s'appuient sur des clivages politiques, religieux, philosophiques et doctrinaux.

Or, l'extrême multiplicité des syndicats qui caractérise notre système s'est nettement aggravée depuis ces dernières années. Alors que la tendance au regroupement des syndicats a été claire, durable et efficace aux Etats-Unis, en Grande Bretagne, en Allemagne ou au Japon, la France a, au contraire, connu un émiettement croissant de la représentation des travailleurs (qui s'est accéléré récemment). Paradoxalement, on observe que plus l'implantation dans les entreprises, les moyens et le nombre des adhérents diminuent, plus le nombre des concurrents sur le marché de la représentation des travailleurs augmente ! Aussi le «marché» qu'ont à se partager ces différents acteurs se restreint-il peu à peu. En effet, la diversification de l'offre de services syndicaux, loin de convaincre un nombre plus grand de salariés, semble plutôt affaiblir les syndicats, dégrader leur capacité d'action et désorienter les salariés.

Une telle situation s'illustre particulièrement dans la fonction publique. Dans ce secteur, en effet, l'affaiblissement de syndicats en mesure d'accompagner les réformes pose un problème. L'éclatement syndical du secteur public s'organise autour de groupements de défense catégorielle par crise des structures préexistantes ou par création *ex nihilo*. Les nouvelles organisations syndicales obtiennent des succès électoraux, ce qui stimule la création de nouveaux syndicats (SUD ou F.N. par exemple). Les organisations qui gagnent les suffrages des électeurs sont plus revendicatives. Elles jouent un rôle majeur de déclenchement de la grève, elles adoptent parfois des formes d'action violentes et dures (les syndicats SUD ou la F.S.U. sont ici particulièrement concernés).

Les directions peuvent essayer de limiter l'apparition et le développement de nouveaux syndicats par des actions en justice (comme ce fut le cas récemment pour limiter l'implantation de syndicats proches du Front National) mais ces techniques juridiques paraissent profiter *in fine* aux syndicats ainsi entravés. Les tentatives à cet égard de France Telecom et de la Poste pour enrayer l'émergence des syndicats SUD ont été un échec spectaculaire : SUD est aujourd'hui la deuxième organisation de France Télécom et la CFDT s'est effondrée à son bénéfice. Non seulement SUD s'est posé en victime de l'*establishment* syndical (les fédérations en place) et patronal mais de plus, cette organisation a utilisé fort habilement des techniques nouvelles de déstabilisation des politiques de modernisation des entreprises par la multiplication d'actions devant les tribunaux. S'attaquant avec succès à l'ensemble des règles de G.R.H. et de relations professionnelles, SUD peut handicaper sérieusement les réformes.

Les directions peuvent enfin amener les organisations oppositionnelles à aménager leurs positions comptant sur une institutionnalisation des nouveaux partenaires. Toutefois, le pluralisme aggravé et les règles françaises en matière de droit de la négociation et de la représentation favorisent une surenchère des revendications entre les syndicats, ce qui rend difficile ce type de politique.

Ainsi, alors que les syndicats sont en voie de disparition dans les entreprises du secteur privé (les P.M.E. surtout), ceux du secteur public, plus nombreux, sont finalement maintenus dans une position secondaire. Tantôt les employeurs fixent seuls les règles du jeu, tantôt l'État impose sans partage les conditions de gestion de l'emploi public.

La crise profonde du système français résulte notamment du pluralisme syndical qui ne peut qu'inciter les pouvoirs publics et les directions d'entreprises à privilégier les partenaires les moins oppositionnels.

c. L'anémie progressive du syndicalisme réformiste

Le déclin des organisations réformistes est l'une des sources de l'émiettement syndical. Les causes de la désaffection pour les syndicats modérés sont multiples. Il est possible de les observer à travers les cas de La Poste, de France-Telecom, de la SNCF ou encore des hôpitaux, qui illustrent la défaveur de la C.F.D.T., organisation qui a joué le rôle le plus éminent d'accompagnement des politiques d'adaptation de l'emploi menées par les directions et l'État. Plusieurs raisons expliquent le repli de cette organisation.

En premier lieu, la C.F.D.T. a accepté de partager des responsabilités de gestion, allant jusqu'à s'intégrer à l'encadrement supérieur des entreprises. Pourtant, en général, les organisations syndicales ont une réticence fondamentale à "mélanger gouvernant et gouverné" pour reprendre l'expression de la C.G.T.-F.O. Cette prévention trouve sa traduction dans les mécanismes de désignation des représentants des salariés dans les instances participatives comme le comité d'entreprise ou les conseils d'administration du secteur public. Ceux-ci sont élus par les salariés et non désignés par les syndicats. La désignation est en revanche la règle lorsque le représentant a pour mission de mener la grève et de négocier un accord collectif. Lorsque le rôle du représentant, dans le domaine économique en particulier, risque d'introduire une confusion entre la fonction de direction et celle de contre-pouvoir des travailleurs, on préfère dissocier la représentation élue et le syndicat. Cette dissociation n'est pas une pratique française qui proviendrait d'une tradition de syndicalisme d'opposition : on la trouve en effet très généralement utilisée dans les pays industrialisés (Allemagne, Grande Bretagne, Etats-Unis par exemple). On peut penser qu'elle est inhérente à l'existence même du fait syndical.

Contrairement à cette tendance générale, la CFDT a accompagné la direction des entreprises lors de grandes réformes. Ainsi, elle a décidé de coopérer avec la direction de France-Telecom lors de la privatisation. Mais les erreurs de management, des engagements non tenus et le mécontentement croissant des personnels ont eu un effet électoral désastreux pour cette organisation. Notons que la C.G.T. est confrontée à E.D.F. à l'apparition de syndicats S.U.D. dans une entreprise où cette organisation était très impliquée dans la gestion. Elle a entrepris de durcir son action en 1995 sans parvenir néanmoins à endiguer l'émergence du syndicat S.U.D.

En second lieu, le syndicalisme réformiste souffre d'être engagé dans des "négociations de concession". Dans les années 60 ou 70, la C.G.T.-F.O. avait une "idéologie opératoire" (pour reprendre l'expression de J.D. Reynaud) consistant à rechercher l'accord pour lui-même quel que soit son contenu. La C.F.D.T. partage désormais cette idéologie dans une période marquée par la modicité des accords collectifs voire leur caractère régressif.

Enfin, l'adaptation des règles de gestion de l'emploi est justifiée par les employeurs ou les pouvoirs publics au moyen d'une argumentation de type "civique" : ce n'est pas seulement la survie des firmes qui est en cause mais également la création d'emploi, la maîtrise de la hausse des prix, la valeur du franc, la compétitivité nationale, le financement des retraites et des régimes sociaux, etc. La C.F.D.T. partage cet argumentaire et entend rejeter la stricte défense des intérêts matériels de ses membres. La réaction de Marc Blondel en novembre 1995 aux positions de Nicole Notat sur la réforme de la Sécurité Sociale en est une illustration ¹ : La CFDT adopte-t-elle l'attitude d'un syndicat ou celle d'un parti ?

Sans doute le syndicalisme confédéré procède-t-il inévitablement à une agrégation des demandes individuelles et catégorielles des salariés et à des arbitrages mais la CFDT, en poussant loin cette logique qui fait prévaloir l'intérêt général, s'expose, plus encore que les

autres confédérations, à la montée des coordinations et des syndicats autonomes ou de métier. Il existe une forte demande de corporatisme que les organisations syndicales ne satisfont pas pleinement et la CFDT moins que les autres. La C.G.T. et la C.G.T.-F.O. ont maintenu dans leurs structures et leurs pratiques syndicales une référence aux métiers ou aux corps alors que la C.F.D.T. s'est attachée à réduire la composante corporatiste de son action.

D. Segrestin a établi que l'influence de la C.G.T. restait élevée dans la France du début des années 80 et que celle-ci reposait sur l'habileté de cette organisation à poursuivre une défense corporatiste de ses membres. Dans les entreprises, la C.F.D.T. manifestait pareillement la volonté d'empêcher le renforcement d'un syndicalisme d'entreprise présentant aux yeux de cette organisation le risque d'une dérive corporatiste.

Les grèves de décembre 1995 étaient emblématiques de l'affrontement de deux grandes conceptions de l'action syndicale qui divergent sur la question de l'intérêt général. Plus encore, elles opposèrent les tenants d'une légitimité politique ou démocratique qui justifie des politiques d'adaptation de l'emploi (ou la gestion parlementaire de l'assurance maladie) et une légitimité professionnelle reposant sur le bien fondé des intérêts catégoriels. La seconde n'est évidemment pas dans notre tradition.

Le déclin de la CFDT renvoie plus profondément à la résistance des salariés face à une forme de syndicalisme réformiste. Il atteste, plus encore que la chute du nombre d'adhésions, le malaise que connaît aujourd'hui le syndicalisme. Ce dernier est d'ailleurs renforcé par l'évolution concomitante de la négociation et du conflit social en France.

2. Les malaises du système de production des règles

Le système de relations professionnelles se caractérise également, dans la perspective de Dunlop, par des processus de création de règles. Or, en France, on observe un malaise dans la production de ces règles. La négociation collective qui doit en principe assurer le dialogue entre les acteurs est souvent affaiblie par une hiérarchie des normes duales (le niveau national et celui de l'entreprise prenant le dessus par rapport à la négociation de branche) alors que la conflictualité se renforce.

a. La conflictualité : un regain de fièvre

En effet, on peut estimer que les managers ont connu durant les années 1990 la fin d'un "état de grâce" au plan des relations professionnelles. En effet, hormis quelques soubresauts (1979, 1982, 1988), les mouvements sociaux en France avaient connu entre 1997 et le début des années 1990 une continuelle régression. Le reflux de la conflictualité et le déclin syndical, mais surtout l'adhésion massive des cadres aux politiques de modernisation des entreprises avaient laissé le champ libre aux innovations en matière de gestion des ressources humaines mais les années 1990 ont brusquement rompu avec cette période de calme. L'ampleur des conflits (mesurée en nombre de Journées Individuelles Non Travaillées) est sans équivalent depuis 1968-1979. En effet, le nombre de journées perdues en 1995 dans le secteur privé (2.120500) égale le niveau de 1979 et le nombre de journées perdues dans la fonction publique (3.762700) s'établit à un niveau très élevé sans équivalent depuis que la conflictualité est mesurée dans la fonction publique (depuis 1982). Le taux de participation des salariés y est exceptionnellement élevé pour des grèves nationales et répétées. Cette intensification est sensible depuis 1993. Les grévistes eux-mêmes ont changé de nature : il ne s'agit plus seulement de militants syndicaux isolés, et encore moins de personnel peu qualifié. On voit désormais s'associer aux mouvements les cadres et les agents de maîtrise : quand ils ne participent pas directement aux conflits, ces derniers expriment une proximité avec les grévistes. L'adhésion des cadres est un indicateur préoccupant de la dégradation du climat

social dans l'entreprise, et confirme la déstabilisation des vases traditionnelles du management.

La grève a également changé de figure : aux grands mouvements nationaux, toujours présents (par exemple le conflit opposant les internes des hôpitaux au gouvernement en mars 1997), s'ajoute aujourd'hui une très forte micro-conflictualité. Il arrive en effet fréquemment que les salariés d'un atelier ou d'un service poursuivent un mouvement de grève alors que l'ensemble de l'entreprise n'est pas touché par le conflit. Les revendications corporatistes ou les décisions locales (modifications des conditions de travail par exemple) justifient souvent de pareils mouvements.

On perçoit bien les racines d'un tel retournement : en particulier, l'incidence de la construction européenne sur les règles de gestion du secteur public, la situation de l'emploi ou encore les marges de manœuvre de l'état constitue une source évidente de mécontentement. La légitimité politique est affaiblie car elle est associée à celle du niveau européen et international : les questions sociales sont traitées dans des instances supra-étatiques qui réduisent considérablement les marges de manœuvre de l'État. Or, les salariés attendent des syndicats une conception plus nationale et professionnelle des enjeux en matière de relations sociales. Les positions à ce sujet de la C.G.T., de FO et du Front National sont sans ambiguïté. Il s'agit toujours de situer l'action syndicale et en particulier la question de l'emploi dans un cadre national. De ce point de vue, les autres formations ne sont pas aussi clairement positionnées, ce qui nuit à leur image auprès des salariés. Cela explique une partie du succès des organisations les plus dures sur cette ligne.

Mais, au-delà de ces évolutions, c'est bien à une forme particulière de fracture sociale dans l'entreprise que la résurgence du conflit social est imputable. Alors que le management des années 1980 pouvait s'appuyer sur un personnel dirigeant doté d'une forte légitimité, celui de la fin des années 1990 doit composer avec une distance nouvelle entre les directions d'entreprises ou d'administrations et leurs personnels (de l'ouvrier au cadre). Les politiques de salaire et d'emploi menées lors des années 1980 ont malheureusement contribué à creuser ce fossé (que l'on songe en particulier aux "stocks options" ou aux réductions d'effectifs visant les cadres). L'état de grâce qui a fourni au management des marges de manœuvre inespérées dans la période précédente est définitivement révolu. Les grèves des années 1990, en particulier celles de novembre-décembre 1995, excèdent le cadre de revendications strictement corporatistes (bien que cette dimension soit présente) : elles traduisent plus généralement le déclin des formes qu'a pris le management des entreprises dans les années 1980.

b. Schizophrénie de la négociation collective

Alors qu'émergent des conflits nombreux, la négociation semble impuissante à favoriser la production de règles permettant de restaurer une cohérence au système. En effet, la négociation collective souffre aujourd'hui d'une structure déséquilibrée. Alors que la hiérarchie des normes traditionnelle prévoit pour celle-ci la possibilité de se décliner à différents niveaux (interprofessionnel, branche, entreprise), on voit peu à peu se développer une situation de dualisme : les règles sont créées tantôt au niveau central (règles légales ou accords interprofessionnels), tantôt au niveau le plus décentralisé possible (entreprise, voire établissement). La régulation de branche, qui devrait jouer un rôle de premier ordre pour assurer l'équilibre du système, est aujourd'hui en pleine déliquescence.

Une partie importante des règles reste produite par le législateur. En effet, la légitimité des syndicats ainsi que des organisations patronales étant faible, l'on valorise la voie politique plutôt que celle de la négociation entre partenaires sociaux pour fixer les règles du jeu en matière de travail. La négociation est suspectée d'être une forme de corporatisme.

Par ailleurs, le niveau de l'entreprise apparaît comme le cadre pertinent pour développer certaines formes de régulations depuis quelques années. Non seulement la négociation collec-

tive d'entreprise se développe à une vitesse supérieure à celle des autres niveaux, mais son contenu se fait de plus en plus précis et opératoire (Gavini, 1997). De fait, il est notable qu'un nombre de plus en plus grand d'accords sont signés au niveau de l'entreprise aux dépens des échelons supérieurs. Entre 1983 et 1995, le nombre d'accords de branche (nationaux et infranationaux) conclu chaque année a légèrement baissé s'établissant autour de 900 à 1000 textes. Dans le même temps, le nombre d'accords d'entreprise signés passait de 3972 en 1994 à 8550 en 1995 en progressant de manière régulière.

On peut bien entendu y voir le reflet de l'instauration de l'obligation de négocier sur certains thèmes. En particulier, la question du temps de travail, devenue l'objet par excellence de la négociation d'entreprise, est apparue comme un thème fréquent de cette dernière. Mais cette négociation a entraîné dans son sillage la signature d'autres types d'accords : il en va ainsi de la négociation portant sur les Institutions Représentatives du Personnel ou le droit syndical (d'après les *Bilans Annuels de la négociation collective*²).

Enfin, les accords de branche et le règlement paritaire des différends sont insuffisamment développés. Les conventions collectives de branche ont encore souvent un rôle de "voiture balai" car elles prévoient des dispositions minimales alignées sur les firmes les moins généreuses qui sont largement dépassées par les employeurs de certaines entreprises. Plusieurs conventions collectives n'améliorent que très modestement le droit commun. Cette autorité réduite de l'accord de branche et des partenaires qui les négocient est accentuée par l'inexistence d'instances de prévention des conflits du travail, de conciliation ou d'interprétation des conventions collectives. Plus précisément, ces modalités, complémentaires du rôle de négociation des partenaires sociaux au niveau des branches, n'ont jamais fonctionné convenablement malgré les efforts des pouvoirs publics depuis la fin du XIX^{ème} siècle. La faiblesse des organisations d'employeurs ne favorise pas ce rôle de régulation. Si l'on ajoute le peu de pouvoir de nos syndicats à l'égard des salariés, on comprend pourquoi la grève reste en France un moyen privilégié pour résoudre les problèmes, pourquoi les salariés en prennent l'initiative (en étant suivis par les syndicats) et pourquoi la prévention et la résolution rapide des conflits du travail est si difficile.

Conclusion : Le système de relations professionnelles connaît actuellement de nombreux troubles en France. Non seulement ses acteurs, en particulier syndicaux, sont en pleine crise et connaissent des recompositions rapides dont l'issue est incertaine, mais les formes d'interactions entre ces derniers se déroulent de façon conflictuelle et ne permettent pas de parvenir à un équilibre du système.

Cette pathologie aboutit à une faible efficacité du système lui-même, comme l'attestent des travaux récents qui montrent que la présence syndicale aboutit à des résultats négatifs pour l'entreprise et en particulier pour l'emploi sans pour autant accroître la productivité globale (Coutrot, 1996).

Références

AMADIEU Jean-François, "Changements concertés de l'organisation du travail – Les handicaps du système français de relations professionnelles", pp. 70-106, dans Nouvelles directions dans l'organisation du travail : la dynamique des relations professionnelles, O.C.D.E., 1992.

AMADIEU Jean-François, *Étude qualitative sur le fonctionnement de la délégation unique du personnel*, Ministère du travail, DARES, juillet 1996.

AMADIEU Jean-François, ROJOT Jacques, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles, Litec, 1966.

COUTROT Thomas, « Relations sociales et performance économique », *Travail et emploi*, no.66, 1/96.

DUNLOP John T., Industrial Relations System, South Illinois University Press, 1971 (première édition 1958).

GAVINI Christine, Vers un droit interne d'entreprise, *Sociologie du travail*, 2/97.
REYNAUD Jean-Daniel, Les syndicats en France, Seuil, 1975.

Notes

- 1 Celui-ci avait avancé que le dirigeant de la C.F.D.T. "agissait comme un ministre".
- 2 *Bilan annuel de la négociation collective*, Ministère du Travail, Paris, Documentation française (Un numéro par an)