

Valérie Outteryck
9 rue des Moulins 75001 Paris.
Tel : 01 47 03 33 95
Outteryck@ lycosmail.com

La crise syndicale: une naturalisation de la GRH
Analyse comparative France-USA-Angleterre

Communication n°184

Résumé :

Les débats de la GRH depuis la fin des années 70 concernant les syndicats, sont centrés en France sur la crise du syndicalisme. Or cette manière si évidente qu'ont les recherches françaises en GRH de poser les syndicats en ces termes, n'est pas naturelle mais problématique. Comme le montre une étude sur la manière dont est pensé le syndicalisme par les recherches américaines ou anglaises.

Cet article invite les chercheurs français à réfléchir sur ces relations syndicats-Grh et sur l'occultation de ces rapports. Nous avançons notamment l'hypothèse que la crise du syndicalisme relève pour partie de cette non objectivation des rapports GRH-Syndicats.

Mots clés: syndicalisme, crise syndicale, problématique, objectivation

Summary :

The French debates of the GRH since the end of the Seventies about trade unions, are on the crisis of the trade unionism. However natural the questions raised by these researches appears, this way of thinking is in fact problematic as a study on the trade unionism 's researches in U.S.A. and England can show us.

Therefore this article invites the French researchers to think about these trade unions-HRM relations and also to think about this screening of these relations. We advance the assumption of the trade unionism crisis raises to some extent of this non-objectivation of the GRH-trade unions relations.

Key words : Trade Unions, Tradeunionism, Problematisation, genealogy

LA CRISE SYNDICALE : UNE NATURALISATION DE LA GRH

Analyse comparative France-USA-Angleterre

Valérie Outteryck-HEC

Les débats concernant les syndicats en Gestion des Ressources humaines (GRH) depuis la fin des années 70', sont centrés en France sur la problématique de la crise du syndicalisme. Si l'angle d'approche s'est certes modifié passant, d'une démarche étiologique à un comparatisme –le dernier ouvrage de Jean-François Amadiou¹ est sur ce point exemplaire–, la question posée demeure relativement similaire : comment les syndicats peuvent-ils s'adapter à l'hémorragie de leurs effectifs ? Tant et si bien que la crise du syndicalisme est devenue « la » question syndicale. Or cette manière si évidente qu'ont les recherches françaises en GRH d'analyser le syndicalisme en ces termes, est loin d'être aussi naturelle qu'il peut sembler de prime abord. En fait elle est même de nature problématique. Du moins notre recherche se propose de le montrer par une analyse du positionnement opéré par la GRH française et anglo-saxonne vis-à-vis des syndicats.

Dans la littérature américaine, un certain nombre d'approches s'intéresse aux liens entre les syndicats et la GRH². Il s'agit d'analyser les stratégies syndicales à la suite de l'apparition de cette nouvelle forme de gestion des hommes. Quant aux chercheurs britanniques (de l'université de Warwick, principalement), ils envisagent non pas les stratégies syndicales, mais la GRH elle-même comme une stratégie développée en vue de concurrencer les syndicats. Force est donc de constater que la recherche française se distingue par son traitement des syndicats pour lequel elle n'induit aucun lien entre la GRH et les syndicats.

Bien que privilégiant, par la présente recherche, une démarche comparatiste à propos des problématiques sur le syndicalisme, c'est bien à la conception de la GRH en France que notre recherche se consacre. Il s'agira par cette étude non pas de comparer la situation syndicale dans différents pays en terme d'effectifs, d'audiences ou de fonctions mais de *dresser un état comparatiste* –France, Angleterre, U.S.A.– des relations posées entre syndicats et GRH³.

¹ J.F. Amadiou : Les syndicats en miettes, Seuil, Paris, 1999 , 221p.

² La GRH en tant que management introduit depuis les années 80' dans les entreprises

³ Notre démarche se fonde sur une revue de la littérature internationale pour laquelle nous réfutons par avance les critiques quant à l'exhaustivité ou quant à l'abstraction de la recherche présentée. Le choix de l'étude d'un discours, en effet, n'est pas à opposer à celui de la recherche sur les pratiques. Le discours est lui-même un acte : le fait de dire ou ne pas dire un énoncé est un acte. Les interventions des dirigeants des grandes entreprises dans le monde boursier pourraient en témoigner. Quant aux objections sur l'exhaustivité, il est évident que notre ambition n'est pas d'établir une retranscription, ni de dresser un état planifié des discours, lequel serait impossible car il poserait notre objet d'étude comme saturé, comme un objet pour lequel tout aurait été dit. Or le fait même de le considérer comme objet d'étude infirme ce présupposé. Ainsi par exemple, nous ne traiterons pas des courants marxistes. D'une part, ces derniers n'occupent pas le devant de la recherche en gestion dans les années 80, période à laquelle nous limitons notre étude. D'autre part, ce travail se limite à observer différentes

Cette recherche privilégie le monde de la recherche en GRH –elle s’interroge sur la manière de poser en GRH les syndicats en objet de recherche, propose d’étendre cette étude à d’autres pays–, mais la limiter à cela serait pour le moins réducteur. Selon l’adage que formuler une question est déjà en partie y répondre, le relevé des problématiques que se propose d’opérer cette étude peut permettre de formuler des pistes de réponses à une question telle que la définition des rapports entre GRH et syndicats dans l’entreprise. A travers l’analyse de ces problématiques, ce sont la naturalité des concepts, et du statut de la GRH que nous nous proposons de, particulièrement, observer. L’originalité de notre démarche se révèle alors. Il sera d’abord montré le caractère problématique de ces relations syndicats-GRH, puis analyser séparément, les problématiques françaises, américaines, et anglaises.

I Les liens syndicats-GRH : des liens problématiques

La littérature sur les syndicats est très contrastée selon son appartenance nationale. En dépit du caractère réducteur que peut recouvrir toute division nationale, trop souvent associée à une analyse culturelle de type essentialiste, force est de constater que ce rapport syndicat et GRH est pratiquement ignoré en France tandis qu’il est posé de manière récurrente aux Etats-Unis ou en Angleterre. Avant d’analyser plus précisément ces différentes problématiques, nous préférons résumer succinctement les trois approches de manière de manière à les situer les unes par rapport aux autres.

En France, trois analyses prévalent dans l’analyse du fait syndical : la science politique, l’histoire et le droit. L’enseignement et la recherche en gestion sont dépendantes, sur cette question, des recherches effectuées dans ces disciplines dont elle ne fait que reprendre et reproduire les débats. La conséquence en est qu’il n’est pratiquement jamais fait état des positions des syndicats vis-à-vis du management moins du fait de l’absence de pertinence en soi de cette question que de son aspect marginal pour ces disciplines. Avant une enquête de 1993⁴ du Ministère du travail, aucune recherche, selon cet organisme, n’avait été menée sur les liens entre la présence syndicale dans une entreprise et la productivité du travail. La question syndicale depuis le début des années 90 se réduit donc dans le contexte français, à tenter d’expliquer la baisse de taux de syndicalisation selon une perspective historique et sociologique.

Comme dans beaucoup d’autres pays, le taux de syndicalisation en France ne cesse certes de décroître. Les chercheurs en interrogent les raisons, et se demandent s’il est possible d’inverser cette tendance. Il est ainsi devenu commun d’invoquer un renouveau des fondements de nos sociétés et l’absence de prise en compte de ce renouveau par les syndicats. Leurs techniques d’action, leurs fonctionnements, leurs structures seraient devenus aujourd’hui obsolètes, archaïques. D’où leur faible audience. Pour inverser la tendance, ils doivent accepter de s’adapter aux changements intervenus⁵. Les débats scientifiques tournent ainsi généralement autour du thème de la possibilité du renouveau syndical en fonction de rapports politiques et sociaux, mais non sur la manière ou les nouvelles formes d’action, de

manières de poser les relations entre syndicats et GRH, non à les expliquer. C’est pourquoi nous n’étudierons pas par exemple comment le courant marxiste a pu conditionné les différences rencontrées.

Voir à ce sujet A. Farge : L’Archive, Le Seuil, Paris, 1998.

Aussi seul nous importe ici d’établir comme Michel Foucault³ le préconise les potentialités de notre objet, le champ de dispersion des débats et non pas la retranscription intégrale de ces débats. Se reporter à M. Foucault : L’archéologie du savoir, NRF Gallimard, Paris, 1969, 275p.

⁴ Se reporter au numéro spécial de travail et Emploi, n°66.

⁵ Se reporter par exemple au dernier chapitre intitulé "L’avenir du syndicalisme français" in H. Landier, D. Labbé: les organisations syndicales en France, Editions Liaisons, Paris, 1998.

structure ou de fonctionnement qu'ils pourraient envisager. Simplement on devine implicitement qu'elles devront être différentes de celles d'aujourd'hui. La question se résume alors à : parviendront-ils à arrêter l'hémorragie de leurs effectifs ? ou parviendront-ils à s'adapter à un contexte nouveau ?

Aux Etats-Unis par contre, un grand nombre de recherches sur les syndicats se centre notamment sur les liens entre syndicats et management de l'entreprise. Elles traitent ces rapports selon la problématique suivante : l'adaptation des syndicats à la GRH⁶. La modernisation des entreprises du fait de l'internationalisation du commerce, de l'essoufflement de l'économie, de la concurrence accrue, a été consécutive de l'introduction d'un nouveau modèle de la gestion de l'Homme dans l'entreprise. La GRH est pensée comme étant un nouveau type créé pour faire face à ces bouleversements récents, ce qui ne veut pas dire qu'elle l'est forcément (se reporter aux analyses de K. Legge développées plus bas). L'important est que l'introduction de ce modèle nous pourrions même utiliser le terme pour certains auteurs "d'avènement" ne doit en rien être contesté : les chercheurs considèrent la GRH comme un fait inéluctable, donc naturel, qu'ils ne remettent pas en cause — l'environnement ayant changé, les attentes des salariés et des dirigeants d'entreprise s'étant transformées, il est «normal» que le système de gestion des hommes change lui aussi. La GRH ayant ainsi le statut de donnée, ils prennent simplement note des modifications qu'elle introduit, et s'intéressent à ses conséquences vis-à-vis des acteurs sur lesquels elle peut avoir des répercussions, acteurs dont font partie les syndicats. Il s'agira par exemple de recenser les différentes stratégies des syndicats et d'observer lesquelles sont effectivement suivies. Si une question pouvait résumer la problématique de ces chercheurs parmi lesquels les gestionnaires sont bien représentés, elle serait : comment les syndicats peuvent s'adapter la GRH ?

Le cas de l'Angleterre est encore différent. Ce n'est plus cette fois comme pour les Etats-Unis, les adaptations, les stratégies syndicales face à la GRH qui sont étudiées. C'est la GRH qui est l'objet d'interrogation et qui mènent les chercheurs à s'interroger sur les syndicats. Les chercheurs ceux de l'Université de Warwick ne constatent pas simplement les changements, ils réalisent une analyse critique sur leur fondement, ou leur bien fondé. Bien loin d'être une donnée, la GRH est un objet de perplexité, d'interrogation, de discours et d'analyses critiques. Ils cherchent à l'appréhender en étudiant ses origines, en essayant de la définir, de mettre en lumière les valeurs qu'elle véhicule. Ils ont été amenés à se poser la question des fondements de la GRH, qu'ils ont pressenti comme une tentative de manipulation de la part des directions d'entreprise, ou du moins comme une concurrence faite aux syndicats. Les rapports patronat-syndicats seraient ainsi pour eux à la base de l'introduction de la GRH, conçue comme une instrumentalisation par les dirigeants d'entreprise. La problématique s'organise ici autour de la question pourquoi et comment la GRH s'oppose aux syndicats ?

Cette tentative de catégorisation de la littérature sur les syndicats demeure encore à ce stade de l'exposé au niveau des hypothèses, mais elle a l'avantage de nous montrer malgré ses faiblesses que l'angle d'approche de la question syndicale est hautement problématique, que les réponses aux liens éventuels entre GRH et syndicats, ne sont, en rien, prédéfinies. Il est des situations où il n'y a aucun lien, comme dans le cas de la France, des situations où ces liens sont pensés sous l'angle syndical —les stratégies des syndicats face au nouveau type de management, ou encore des situations où ces liens sont perçus à partir d'une analyse de la GRH —la place du syndicat dans la GRH, pour l'exemple anglais. La liste est d'ailleurs peut-

⁶ Nous donnons au terme GRH, la définition explicitée dans la note première au début du texte.

être incomplète, d'autres types de réponse peuvent être apportés et auxquels nous convions les chercheurs à s'intéresser.

Surtout au-delà de ces divergences empiriques, il nous faut concevoir les implications, les naturalisations et enjeux qui sous-tendent ces différentes problématisations des rapports syndicats-GRH.

II- LE DISCOURS FRANÇAIS DU DECLIN SYNDICAL

Depuis les années 80, Les thèmes des débats sur les syndicats s'organisent, en France, autour de « la » question syndicale, c'est-à-dire celle du déclin syndical. Déclin que les chercheurs rendent compte par la baisse du taux de syndicalisation. Mais cette question ignore superbement la GRH. Ce déclin est arbitré par la crise que subissent aujourd'hui les institutions représentatives, tels les partis politiques. Les causes de ce déclin syndical objet de la grande majorité des ouvrages sur les syndicats en France relèvent d'un isomorphisme aux causes de la délégitimation des autres institutions C c'est ainsi que peut être évoqué à ce sujet la montée de l'individualisme⁷.

1-Enoncé de la problématique :

Le syndicat n'est jamais présenté dans ses rapports avec l'entreprise mais pensé comme institution, comme organe de représentation, organe politique. Le déclin syndical relèverait ainsi de la crise de la représentation collective qui ébranle la société française : diminution du nombre de militants, crise de la solidarité... Le syndicat ne parviendrait plus à rassembler en son nom les salariés, il leur ferait même peur de par son sectarisme. Ses revendications ne correspondraient plus à celles de sa base ; ses modes d'action sont jugés dépassés et inefficaces...⁸. La forme syndicale serait donc amenée ainsi à disparaître. Une autre forme de représentation des salariés serait à inventer traduisant véritablement aux besoins de la société postindustrielle⁹.

Ce déclin pourrait se transformer en mutation si seulement les syndicats voulaient « évoluer », « devenir responsables », ne pas faire d'opposition systématique, ne pas être dogmatiques ... La liste des « ne pas » est d'ailleurs conséquente. Les auteurs s'accordent pour déconstruire le syndicat, mais se taisent lorsqu'il s'agit de proposer de nouveaux schémas. Il s'agit donc pour les syndicats d'accepter ce que les auteurs appellent la post-modernité sans que ne soient définis les modes opératoires de cette acceptation.

Le monde de l'entreprise n'est évoqué dans ces analyses, que pour décrire l'étendue des changements qu'amène la société postindustrielle. Il ne constitue pas un champ autonome, indépendant de celui de la Société. Il n'est qu'à un niveau inférieur, l'échelle réduite de la société. Il n'en est que le reflet. Les mouvements qui se produisent dans la société, adviennent aussi au niveau de l'entreprise.

⁷ P. Rosanvallon : La question syndicale, Calman-Levy, Paris, 1988, 268p.

A. Touraine, M. Wieworka, F. Dubet : Le mouvement ouvrier, Fayard, Paris, 1984, 432p.

⁸ Il est impossible ici de noter l'ensemble des références faisant mention de cet état, tant elles sont nombreuses pour le moins citons :

H. Landier: une décennie d'évolution des relations sociales, Personnel ANDCP, Paris, juillet 1997, p47-51.

D. Pemartin : Le management des relations avec les syndicats, Personnel ANDCP, Paris, juillet 1997, p63-70.

⁹ P. Rosanvallon : op. cit.

Touraine, M. Wieworka, F. Dubet : op. cit.

D. Weiss : Politique, partis politiques et syndicats d'entreprise, Edition organisations, Paris, 1979, 127p.

Ainsi l'entreprise est touchée par les nouvelles attentes des salariés, qui demandent des techniques participatives, une diminution des échelons hiérarchiques, la prise en compte de leur intérêt et non de l'intérêt collectif, de la même manière que le monde politique fait face exactement aux mêmes attentes non des salariés, mais des citoyens. La sociologie des salariés comme celle des citoyens s'est modifiée. Leurs attentes diffèrent. Il reste aux acteurs qui les représentent de prendre note de ces modifications et de s'y adapter. Le problème est donc un problème de société, plus particulièrement un problème politique puisqu'il concerne la représentation des salariés.

Le monde de l'entreprise n'étant ainsi pas autonomisé, il n'y a pas de problème syndicat-management. Il n'est même pas l'objet d'étude spécifique puisque le problème objectif est celui des rapports syndicats-salariés inscrit dans une problématique sociétale. Les dirigeants d'entreprise ne sont pas mis directement en opposition vis-à-vis des syndicalistes. Il n'est pas fait mention de leur inter-relation, mais des relations entre employeur-employé et syndicat-employé, pour observer finalement que les dirigeants ont réussi à s'adapter, à moderniser leur entreprise tandis que les syndicats font preuve de conservatisme, voire d'archaïsme en refusant la modernité. Les premiers sont témoins d'un mouvement de sympathie de la population à leur égard, les seconds sont rejetés.

La problématique française des recherches sur les syndicats est donc celle du déclin syndical, pensé comme symptôme du refus de la post-modernité.

Cette problématique ne fait pas spécifiquement référence à la gestion des ressources humaines. Elle est comprise dans un sens plus globale. Elle est synonyme d'avènement de la société postindustrielle. La GRH et l'action syndicale sont inscrites dans une relation d'opposition historique et non de concurrence comme nous le constaterons dans d'autres contextes nationaux. En pratique, cette opposition apparaît d'ailleurs bien indirecte puisqu'elle est médiatisée par les salariés. C'est d'abord la modernité qui est opposée aux syndicats et indirectement les dirigeants d'entreprise qui à la différence des syndicats ont décidé de s'y adapter.

2- Renouveau de la problématique ?

La question posée par la problématique a dernièrement connu une timide transformation notamment avec les travaux de P-E. Tixier¹⁰ et de J. F. Amadiou¹¹.

La réponse à la question : « vont-ils s'inscrire dans les enjeux de la post-modernité ? », peut être assimilée, dans la plupart des travaux, à un pronostic : oui ou non. Or P-E. Tixier introduit pour la première fois dans son ouvrage sur la C.F.D.T., le terme de stratégies syndicales. Il modifie ce questionnement en s'interrogeant surtout sur le comment de cette adaptation. Il n'évoque pas la modernisation en générale, mais se réfère exclusivement à celle de l'entreprise. Ce n'est pas tant les causes du déclin syndical, ni les formes de l'action collective qui sont son objet d'études mais la place des syndicats dans l'entreprise. Quels rôles peuvent-ils dorénavant jouer?

A première vue, les spécialistes de la question syndicale ne verront rien de nouveau dans cette analyse. A. Touraine, P. Rosanvallon ont, avant lui, montré que les syndicats devaient se reconstruire, modifier leur fondement pour devenir une « agence du social ». L'auteur en est d'ailleurs conscient, mais déclare-t-il, lui, prend en compte les changements de profession, de

¹⁰ P-E. Tixier : Mutation ou déclin du syndicalisme ? le cas C.F.D.T., P.U.F., Paris, 1992, 333p.

¹¹ J.F. Amadiou : Les syndicats en miettes, op.cit..

milieux de travail, de qualification, de métier, de formation. Il ne se contente pas de mener une analyse sociopolitique de la mobilisation des liens entre syndicats et salariés. En fait il se dégage du thème de la représentation des salariés et de l'action collective pour revenir au monde du travail comme cadre pragmatique de l'existence du syndicalisme. Le problème n'est plus d'ordre politique mais de la gestion : comment le syndicat peut participer à la nouvelle rationalisation de l'entreprise ? Même s'il n'entrevoit qu'une seule stratégie possible la gestion, il n'est déjà plus dans la même problématique que ces homologues français.

Il se propose ainsi d'étudier les fonctionnements de l'organisation syndicale. « Il s'agit, écrit-il, d'explicitier les processus cachés à l'œuvre dans les fonctionnements syndicaux : les jeux, les effets pervers, les relations avec les travailleurs, et les rationalités qui les sous-tendent... ; depuis le niveau de l'entreprise jusqu'au sommet stratégique de l'organisation syndicale **C**La Confédération**C** en les situant par rapport à la Société. »¹². Il inscrit en fait sa démarche dans celle de la sociologie empirique des organisations en proposant une étude d'une organisation particulière, la C.F.D.T.. Au cours de son étude, il s'interroge sur les réponses syndicales quant à la rationalisation de l'entreprise. Dans un chapitre d'ailleurs intitulé : « Modernisation de l'entreprise et nouvelles rationalités syndicales », il recherche les éléments de transformation qui montreraient que le syndicat fait face aux changements, qu'il s'adapte à la modernisation, et ainsi que sa fin n'est pas proche. Pour lui, la modernisation en cours suppose pour réussir, la mobilisation de tous les acteurs sociaux et donc des syndicats afin d'assurer un partage équitable et d'éviter la désintégration des liens dans notre société. Il décrit d'abord les caractéristiques du nouveau modèle, puis ses effets, enfin la manière dont les syndicats réagissent. Passer la surprise et le constat de l'obsolescence de leurs stratégies, P-E Tixier les invite à se redéfinir, à reconstruire leurs liens avec les salariés.

On peut signaler également les écrits de J-F Amadiou¹³ **C**qui même s'ils relèvent de la problématique du déclin**C** autonomisent le monde de l'entreprise. L'auteur réfute, en effet, l'explication de la crise des valeurs. Pour lui la situation de l'emploi influe autant sinon plus que la montée de l'individualisme sur le taux de syndicalisation; de même en est-il de la transformation des modes d'organisation du marché du travail, du degré de compétitivité des services proposés par les syndicats en comparaison de ceux offerts par les entreprises¹⁴. Il aborde le thème de l'utilité économique des syndicats.

Ainsi seuls un très petit nombre de chercheurs posent un lien entre syndicats et GRH en autonomisant, au sein de la problématique du déclin **C**qui demeure paradigmatique**C**, le monde de l'entreprise de la société en générale. Un renouveau de la problématique syndicale semble poindre, quoique certains de ces écrits date déjà et surtout que la problématique sur le pronostic de l'adaptation des syndicats suscite encore beau nombre de recherches actuelles.

¹² P-E. Tixier : Mutation ou déclin du syndicalisme ? le cas C.F.D.T., op. cit. p19.

¹³ Par exemple : J.F. Amadiou : les syndicats en miette : op. cit.

J. F. Amadiou, Une interprétation de la crise du syndicalisme, Travail et emploi, 1989, n°4, p46-59

¹⁴ J-F. Amadiou : Une interprétation de la crise du syndicalisme, op. cit.

3- Les strates dures

Evidemment nos lecteurs doivent de demander pourquoi c'est cette problématique qui s'est imposée, et non celle américaine ou anglaise, ou une toute autre. Nous ne pouvons sur ce point qu'émettre des hypothèses, d'autant que notre propos n'est pas tant d'explicitier les origines de ces problématiques, mais simplement, de les comprendre. Nous pouvons du moins nous risquer à avancer l'hypothèse de l'existence de «strates dures» C'est l'expression étant de G. Deleuze¹⁵. Les objets de recherches pourraient ainsi se trouver définis du fait des disciplines dans lesquelles ils sont pensés, ces disciplines constituant de la sorte des strates dures de modélisation des débats autour des constituants et enjeux institutionnels de ces disciplines.

Il apparaît, par exemple, opportun, pour évoquer le thème des syndicats, de mener des démarches historiques, sociologiques, ou de droit. De fait l'essentiel des discours appartient à ces disciplines. Rares sont les auteurs gestionnaires dont l'objet de recherche soit les syndicats. Dans beaucoup de manuels, un chapitre est réservé aux syndicats, quoique aujourd'hui il ne constitue plus un chapitre obligé pour écrire un livre de GRH, et peut prendre des appellations diverses : relations industrielles, relations professionnelles, gestion du social... Généralement cependant, ces ouvrages ne font que reprendre les résultats des autres disciplines. Ainsi un manuel récent tel celui de L. Cadin, F. Guérin, F. Piguyre¹⁶ comprend un chapitre sur les relations professionnelles, divisé en trois sections. La première intitulée «conflit et négociation» reprend les analyses sociologiques de C. Morel¹⁷ et les théories de la régulation de l'action collective. La seconde dresse le tableau du syndicalisme en France sur des bases exclusivement historiques, d'ailleurs son titre est évocateur «les origines du système de relations professionnelles». Quant à la troisième part, «Les principaux traits du système français et ses incertitudes», elle présente une comparaison France-Allemagne du droit du travail.

Le nombre très restreint de gestionnaires sur ce terrain syndical et le fait également que la GRH ne soit pas un objet privilégié ou d'intérêt du droit, de l'histoire ou de la science politique, pourrait expliquer le fait que les recherches ne s'interrogent pas sur les rapports entre GRH et syndicats, mais sur les formes de représentation des salariés, objet plus politique.

En fait cette division disciplinaire se retrouve lorsqu'on regarde le catalogue des thèses soutenues en France de 1985 à 1998 dans le fichier central des thèses de Nanterre. On peut observer que sur deux cent cinquante sept thèses dont les auteurs ont précisé en terme clef, celui de syndicat(s), syndicalisme(s), syndicalisation ou syndical(e), syndicaux, etc... 52 ont été soutenues en doctorat de droit, 35 d'histoire, 63 de sciences politiques ou de sociologie, 13 de sciences économiques... Seul 5 thèses, relèvent des sciences de gestion. Peut-être s'agit-il là d'une explication quant à l'absence de notre objet d'études dans les recherches françaises (d'autant que nous avons vérifié qu'il ne s'agit pas classement purement formel).

Les gestionnaires ignorent superbement la question syndicale. Celle-ci n'a été formalisée que par des disciplines ignorant les problématiques gestionnaires. La question des liens GRH et syndicats demeure alors un terrain en friche. Certes l'explication est séduisante, elle est encore incomplète: comment en effet rendre compte de cette exogénéisation de la

¹⁵ G. Deleuze, F. Guattari : Mille plateaux, Editions de minuit, Paris, 1980, 647p.

¹⁶ L. Cadin, F. Guérin, F. Piguyre : Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 1997, 335p.

¹⁷ C. Morel: "La drôle de négociation", in Annales des Mines, mars 1991, pp4-20.

problématique syndicale en gestion? Nous ne pouvons donc qu'émettre des hypothèses et continuer à explorer d'autres facteurs.

III-LES AMERICAINS et LES STRATEGIES SYNDICALES

A la différence des Français, les chercheurs américains lient les changements intervenus dans l'entreprise, et notamment l'instauration de la GRH, avec les difficultés que rencontrent aujourd'hui les syndicats. Le déclin n'est pas associé avec une crise généralisée de la société, une crise politique de la représentation, mais avec une crise d'adaptation à la GRH, considérée comme un nouveau style de management.

Reconnaissant les conséquences profondes qu'implique pour les syndicats la GRH, mais posant néanmoins l'inéluctabilité de la GRH, des chercheurs américains concluent tout naturellement en l'obligation pour les syndicats de s'adapter. Ainsi ils sont amenés dans ce cadre, à étudier les différentes stratégies syndicales possibles. C'est la réponse des syndicats à ce nouveau management qui est, ici, l'enjeu de débats.

Au début des années 80, la GRH apparut dans les entreprises américaines non syndiquées ou à faible syndicalisation. Les travaux comme ceux de F. Foulkes¹⁸ menés dans des entreprises non syndiquées, contribuèrent à associer GRH et modernisation, et à opposer, par contre, syndicat et modernisation. Les lecteurs des travaux de F. Foulkes ont faussement ou trop rapidement agencé le fait que la GRH était implantée dans les entreprises non syndiquées, ce qui a laissé penser que la GRH ne pouvait être introduite que dans les entreprises non syndiquées. La présence syndicale déjà fortement combattue aux Etats-Unis, se trouvait ainsi condamnée sans autre forme de débat. Les syndicats devenaient un obstacle à la modernisation jugée pourtant nécessaire¹⁹.

A la fin des années 80, des chercheurs tentèrent de montrer que ces analyses auraient été menées trop rapidement. Une série de travaux s'employèrent à prouver que la présence syndicale dans l'entreprise n'empêchait nullement celle-ci d'obtenir d'excellents résultats. Mieux, elle pouvait être un facteur favorable. M.R. Kelley et B. Harrison²⁰ ont ainsi démontré que les usines syndiquées, qui se dirigeaient vers la voie de la réorganisation du travail, obtenaient des bénéfices bien supérieurs à celles non syndiquées. W. Streeck²¹, quant à lui établit l'influence prépondérante du système de relations industrielles sur les stratégies de produit et de marché des entreprises. Après la période de tentative de contournement des syndicats par les entreprises, les syndicats ne sont plus considérés comme des obstacles à la modernisation.

Aujourd'hui la modernisation est considérée comme incontournable, à la fois inévitable et naturelle. Les syndicats ne sont plus considérés comme des obstacles à la modernisation et d'ailleurs eux-mêmes, constatent parallèlement qu'il est impérieux, pour eux, de participer à

¹⁸F. Foulkes : *Personnel policies in large non-union companies*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1980.

¹⁹ T. Kochan, H. C. Katz, R. B. MacKersie : *Transformation of American industrial relations*, Basic Books, New York, 1986.

²⁰ M. R. Kelley, B. Harrison : *Unions, technology, and labor-management cooperation*, in *Unions and economic competitiveness*, L. Mishelle, P.B. Voss (eds), M.E. Sharpe, New York, 1992, p247-286.

²¹ R. Hyman, W. Streeck : *New technology and industrial relations*, Basil Blackwell, New York, 1988.

cette modernisation, au risque sinon de s'affaiblir considérablement²². La phase où des chercheurs préconisaient aux syndicats de se contenter passivement de faire quelques concessions nécessaires²³, et de laisser une totale initiative aux dirigeants, s'achèvent. Il semble que désormais les chercheurs les invitent à prendre l'initiative, qu'ils considèrent la modernisation comme une opportunité²⁴.

Avant d'explicitier plus avant cette problématique, nous souhaitons revenir sur l'époque où les syndicats se demandaient s'ils «devaient» accepter la modernisation. En effet nous tenons à préciser que cette phase n'est pas comparable à la situation française. En France la question est : «les syndicats vont-ils s'adapter à la modernisation?», et non : «le doivent-ils?». Ce n'est pas un simple jeu de mots. Aux Etats-Unis, cette question est associée au fait qu'elle serait un mode de management prônant l'évitement syndical. Il est donc légitime dans ce contexte, que les syndicats se demande s'ils doivent participer à la modernisation et entrer dans un jeu qui leur est par essence hostile. En France, nul rapprochement n'est opéré entre syndicat et GRH, et quand il l'est comme avec P-E. Tixier, la GRH n'est pas considérée comme intrinsèquement défavorable aux syndicats.

Désormais des écrits américains ne se contentent plus d'affirmer qu'il faille une «alliance stratégique» entre les dirigeants et les syndicats²⁵. Les recherches se tournent vers les formes de cette alliance, le rôle dévolu aujourd'hui aux syndicats, leur pouvoir, c'est-à-dire aux dimensions de la participation syndicale. Cette dernière sera-t-elle dépendante ou autonome vis-à-vis des dirigeants? Doit-elle être considérée comme une menace, un affaiblissement nécessaire, une domination de la direction? Quels objectifs poursuivent les syndicats en participant à la modernisation? Faciliter l'adaptation des entreprise à la concurrence ou réaliser leur programme sur la base de besoin et d'aspirations nouvelles des salariés? Quelle logique anime l'intervention syndicale?

Il semble que trois stratégies peuvent être suivies par les syndicats : celle d'une opposition systématique à toute participation, ou celles d'acceptation de participation, soit subordonnée soit offensive, pour employer les termes de L. Turner²⁶. La stratégie offensive nécessite un programme syndical autonome et indépendant.

D'autres auteurs refusent de construire des modèles de stratégie et montrent comment le système de relations industrielles de chaque entreprise dépend des logiques en jeu dans l'entreprise, des conceptions qu'a chaque acteur de la modernisation et de l'entreprise²⁷.

Dans la littérature américaine, nous avons pu observer une problématique prenant en compte les relations syndicats-GRH envisagées à partir de stratégies syndicales. Avec la littérature anglaise, nous allons nous intéresser maintenant, à l'observation d'une toute autre facette de ces relations syndicats-GRH. Le centre d'intérêt n'est plus en effet comment les syndicats doivent objectiver la GRH, mais comment la GRH objective les syndicats.

²²T. Kochan, H. C. Katz, R. B. MacKersie : op. cit.

B. Bluestone, I. Bluestone : Negotiating the future. A labor Perspective on American business, Basic Books, New York, 1992.

²³ M. Parker et J. Slaughter : Choosing Sides : unions and the team concept, South end Press, Boston, 1998.

²⁴ E. Appelbaum, R. Batt : The new american workplace, IRL Press, New York, 1994.

²⁵ A. Verma, T.A. Kochan : two paths to innovations in industrial relations : the case of Canada and the united states, Labor Law Journal, 1990, 41-8, p601-606.

²⁶ L. Turner : Democracy at work. changing world markets and the futue of labor unions, Cornell University Press, New York, 1991

²⁷ R. Marshall : Work organization, unions, and economic performance, in Unions and economic competitiveness, in L. Mishelle, P.B. Voss (eds), M.E. Sharpe, New York, 1992, p287-315.

IV-EN ANGLETERRE : LES FONDEMENTS DE LA GRH

Un bref regard sur la littérature anglo-saxonne, nous permet déjà d'aborder la gestion des ressources humaines d'un point de vue beaucoup plus critique qu'elle ne l'est en France. C'est d'ailleurs à partir de cette analyse critique de la gestion des ressources qu'apparaît dans les années 80, le thème des syndicats, traité sous un angle gestionnaire. La problématique s'organisant autour de la place du syndicat dans la gestion des ressources humaines.

1- Une analyse critique de la gestion des ressources humaines

Contrairement aux écrits français ou américains qui considèrent la GRH comme une donnée, un type de management qui va aujourd'hui de soi, la littérature anglaise s'est très vite interrogée sur cette naturalité, et principalement sur c'est deux évidences : un type de management (la GRH, présentée comme nouveauté) et sa nécessité de l'appliquer²⁸. Dans le but de clarifier et de positionner notre recherche, nous nous proposons de suivre la catégorisation²⁹ des problématiques anglo-saxonnes à savoir : la problématique du sens de la GRH, de sa mise en application, et de ses valeurs.

La problématique du sens

Les débats scientifiques se sont d'abord portés sur les caractéristiques, sur la définition à donner à la GRH, notamment en comparaison de la "gestion du personnel".

J. Storey s'emploie à classifier l'ensemble des définitions de la GRH, qu'il répertorie en deux classes «hard » et «soft »³⁰. S. Tyson lui aussi propose de regarder ce qui a changé et les conséquences de ces changements à partir d'une classification des tâches attribuées à la fonction³¹. Peu à peu une mise en récit de la GRH s'établit. Les auteurs cherchent à inscrire la GRH dans un mouvement historique. Ainsi dans la classification précédente, même si S. Tyson écrit que ces modèles peuvent à une même période coexister dans différentes entreprises, il établit bien le sens du mouvement d'abord le modèle du «clerk, puis celui du «contracts manager », enfin celui de «l'architect ». La recherche des origines de ce mouvement managérial plus généralement, fait souvent remontaient la GRH aux travaux de Drucker et Mac Greggor. Mais c'est la période précédente immédiate qui focalise l'attention : la modélisation de la GRH est construite par comparaison avec la gestion du personnel. M.

²⁸ Il est vrai, nous le verrons, que certains chercheurs anglais pensent qu'un fondement essentiel de la GRH est de diminuer la présence syndicale dans l'entreprise. Ce résultat ne doit cependant pas être rapproché des analyses américaines des années 80 confondant GRH et évitement syndical. Pour les premiers, ce résultat a été obtenu en questionnement sur les fondements de la GRH. La GRH est considérée comme une construction sociale. Pour les seconds, ce résultat n'est pas le fruit de recherche mais simplement un agencement qui s'est réalisé progressivement du fait que les premières études menées sur la GRH avait lieu dans des usines sans syndicat. En aucun cas, ce résultat n'a été trouvé après une série de travaux sur les fondements de la GRH. Celle-ci a le statut de donnée aux Etat-Unis, aussi les recherches sur ses fondements sont-elles considérées comme a-pertinentes.

²⁹ Cette catégorisation est empruntée en partie à J. Storey, Human resource management : a critical text, Routledge, London, 1995, p3-32. Nous avons repris les titres de cette catégorisation mais non son contenu.

³⁰ J. Storey : Developments in the management of the human resources : an interim report, Warwick Papers in Industrial Relations, n°17, IRRU, School of industrial and business studies, University of Warwick, November.

³¹ S. Tyson : The management of the personnel function, Journal of management studies, 24-5, September 1987, p523-532.

Armstrong se demande ce qu'est la GRH que la gestion du personnel n'est pas³². La finalité de ce second mouvement est cette fois d'expliquer ce qu'est la GRH, d'observer les changements intervenus et leurs conséquences. J. Storey reconnaît dans son introduction à l'ouvrage collectif New perspectives on human resource management³³ que quelque chose de significatif s'est passé. Il pose ensuite la question autour de laquelle s'organise cet ouvrage collectif : en quoi les changements sont-ils en rapport avec la manière de manager le travail et en quoi marquent-ils une rupture avec la gestion du personnel ? Il explicite les changements et ouvre la question de l'opportunité ou de la menace que représente la gestion des ressources humaines. A. Fowler propose également un inventaire de la GRH et reste circonspect sur certaines de ses caractéristiques³⁴, tout comme M. Noon, T. Keenoy³⁵.

La comparaison avec la gestion du personnel si au départ partait du désir de mieux spécifier les particularités de la GRH, aboutit finalement à la question de savoir s'il y a ou non changement. Pour K. Legge, la GRH n'apporte rien de nouveau, non seulement elle ne résout pas les contradictions de la gestion du personnel, mais en plus elle porte en elle-même de nouvelles contradictions³⁶.

La principale critique formulée dans les travaux scientifiques contre cette approche relève de son caractère exclusivement théorique. Les définitions apportées ne se réfèrent qu'à un cadre normatif. Les critiques leur opposent la pratique de la gestion des ressources humaines dans les entreprises dont il ne serait pas assez tenu compte.

La problématique de la mise en application de la GRH

Il ne s'agit plus pour les chercheurs de se « contenter du discours » mais d'observer la « réalité » du modèle GRH dans les entreprises. La problématique se résume alors à la question : la GRH est-elle un modèle effectivement appliqué, et si oui, comment ?

Pour analyser la mise en application de la GRH, plusieurs enquêtes statistiques ont par ailleurs été réalisées. Elles aboutissent généralement à la conclusion, que l'implantation du modèle GRH tel qu'il est présenté dans les ouvrages de gestion, est en fait très peu appliqué comme tel dans les entreprises. Ce sont notamment les enquêtes menées par J. Storey³⁷ ou P. Marginson, P. Armstrong, P. Edwards, J. Purcell et N. Hubbard³⁸. L'écart entre discours et pratique demeurerait important, et, même si des pratiques sont effectivement appliquées, cette implantation est plus le fait d'une réponse à un problème particulier, ponctuel, qu'un véritable changement pensé et décidé vers la GRH.

Cette analyse trouve d'ailleurs un répondant administratif par les études réalisées par le ministère du travail en Angleterre (Workplace Industrial Relations Survey 1, WIRS2, WIRS3) largement commentées par les chercheurs.

Les opinions sont nombreuses sur l'évolution du processus de renouvellement du management et l'instauration de la GRH, mais elles sont souvent contradictoires. Toutefois la

³² M. Armstrong : human resource management : a case of emperor's new clothes ?, Personnel management, August 1987, p30-35.

³³ J. Storey : New perspectives on human resources management, Routledge, London, 1991, 205p.

³⁴ A. Fowler : When chief executives discover HRM, Personnel management, January 1987, p3.

³⁵ T. Keenoy : 'HRM : A case of the wolf in the sheep's clothing ?', Personnel Review, 1990

³⁶ K. Legge : human resource management : a critical analysis, in New perspectives on human resources management, J. Storey, Routledge, London, 1991, p19-40.

³⁷ J. Storey : New perspectives on human resources management, Routledge, London, 1991, 205p.

³⁸ P. Marginson, P. Armstrong, P. Edwards, J. Purcell et N. Hubbard : The control of industrial relations in large company level industrial relations survey, Warwick Papers in Industrial Relations, 1994, n°45.

tendance, concluant sur l'absence de renouvellement du modèle managérial, semblerait l'emporter quelle que soient les approches théoriques ou pratiques.

La question, qui est alors soulevée, relève des fondements de la GRH : pourquoi un modèle managérial qui semble n'apporter rien de foncièrement nouveau et qui est appliqué de façon disparate, finit-il par s'imposer ?

La problématique des valeurs

Cette problématique se propose de répondre à ce paradoxe en révélant « les dessous de la GRH », « son vrai visage ». Si certains auteurs se contentent de montrer que la GRH n'est qu'un phénomène de mode³⁹ ou un processus langagier, d'autres n'hésitent pas à expliquer ce paradoxe en ayant retourné au thème du complot.

Les précédentes approches ne se seraient, en fait, tenues qu'aux apparences de la GRH, à un discours convenu tel qu'on voulait qu'ils l'entrevoient – le « on » restant à définir. La GRH ne serait qu'une tentative de manipulation de la part des dirigeants d'entreprise.

Avec K. Legge, nous entrons dans une série de recherches centrée autour de la question : à qui profite la GRH ? Si ce n'est pas encore la thématique du complot qui émerge, du moins ce sont les tentatives manipulatoires. En résumé pour cet auteur la GRH est un processus rhétorique conçu par des professeurs. Ceux-ci ne faisant plus succès avec leur ancien modèle des relations industrielles, étaient soucieux de redynamiser leur programme de formation dont la demande stagnait. Ils ont ainsi repris l'ancien modèle en utilisant les mêmes pratiques, mais en leur donnant une nouvelle appellation. Les entreprises ont cru en la nouveauté du discours qu'il leur était proposé, et les programmes de formation à ce nouveau modèle ont repris. La GRH n'est pour K. Legge qu'une action de marketing.

D'autres auteurs remettent en cause la vision unitaire de la GRH, notamment le postulat que la satisfaction des intérêts de l'organisation conduit toujours à celle des intérêts des employés. Dans cette optique on peut ainsi considérer la GRH comme un phénomène de séduction organisationnelle, tel F. Horwitz⁴⁰. L'univers de la GRH serait ainsi un monde démocratique et consensuel, éliminant les phénomènes corporatistes, défendant les droits et liberté individuels, réduisant les échelons hiérarchiques... La GRH encourage la décentralisation, les processus de participation et le développement d'une culture organisationnelle afin que les différents intérêts que poursuivent les employés, convergent entre eux et avec ceux de l'organisation. Aussi les forces contradictoires disparaissent, nul n'a plus besoin ainsi de négociation collective, ni d'organes de représentation des intérêts des employés. A terme se pose la question du statut des syndicats dans ces nouveaux rapports collectifs du travail.

En final la GRH peut être considérée comme une tentative de manipulation des dirigeants d'entreprise ou des actionnaires. Elle leur permettrait de récupérer un pouvoir qu'ils devaient partager avec leurs employés ou leurs représentants dans le modèle précédent.

Avec ce nouveau modèle, ils disposent d'un moyen de contrôle moins coercitif que dans les formes de gestion traditionnelles, mais non moins efficace. En effet certaines interrogations du fait de la convergence des intérêts se posent, comme celle de la légitimité des valeurs imposées dans la culture d'entreprise, le droit des employés, et la démocratie. C'est pourquoi la GRH apparaît pour certains davantage comme la volonté de briser les

³⁹ J. Storey, K. Stinson : « Limits to transformation : human resource management in the British context, *Industrial Relations Journal*, 21-1, 1989, p60-65.

⁴⁰ F. Horwitz : HRM : an ideological perspective, *Personnel review*, 1990, 19-2, p10-15.

rapports collectifs de travail, que de mobiliser les employés, et ce d'autant que la décroissance du pouvoir syndical apparaît comme une occasion à saisir⁴¹

La prise en compte des syndicats est introduite avec cette question des fondements de la GRH et très souvent pour montrer la manipulation qu'opère la GRH. Elle est perçue comme une tentative d'éloigner les syndicats des employés, ou au moins comme alternative au pouvoir syndical.

2- Une problématique syndicat-GRH : la place des syndicats dans la GRH

Dans la littérature britannique, les thèmes du déclin syndical, de l'Europe sociale, du militantisme sont abordés, mais à la différence de la France, le syndicat est étudié principalement selon une approche gestionnaire, dans ses liens avec l'entreprise, et plus particulièrement avec la GRH. Le chercheur type de cette problématique est sans conteste D. E. Guest. Ses travaux illustrent les différentes lignes directrices qu'elle a pu occuper.

D. E. Guest s'emploie d'abord dans deux premiers articles à tester différentes hypothèses sur la gestion des ressources humaines⁴². Il envisage successivement les cas où le GRH est une nouvelle mode, un moyen de reconceptualiser et de réorganiser le rôle de la fonction, ou un nouvelle approche de management.

Dans le premier cas, il cherche d'abord à définir la GRH. Il recense dans la littérature ses caractéristiques et rejette la critique faite aux approches qui ne s'intéressent pas à la pratique.

Il dresse, dans le second cas, une liste des stéréotypes de la gestion des ressources humaines et de la gestion du personnel, compare les deux modèles, et conclut qu'il n'y a pas de théorie de la GRH. Il caractérise la GRH par l'importance accordée à l'intégration, l'engagement, la flexibilité, la qualité, et les études de cas. L'implicite dans ses éléments disparates agencés est en fait le rôle dévolu désormais aux actionnaires, tout est pensé à partir de leur choix.

Il envisage enfin la troisième solution, la GRH comme nouveau type de management. Il montre alors que dans ce management, les syndicats ne sont pas nécessaires, et sont au mieux marginalisés. Il note que beaucoup d'entreprises américaines qui non pas reconnues de syndicats, pratiquent la gestion des ressources humaines, mais se refusent à conclure que la GRH est par nature anti-syndicale. Simplement les syndicats ne sont plus pertinents dans le cadre de la GRH, car les réclamations, les besoins des employés seraient pris en compte par les techniques participatives, les réseaux de communication, l'abaissement des niveaux hiérarchiques...

Dans deux autres articles⁴³, il propose un réflexion sur les origines de la GRH. Il constate la baisse de son influence en Angleterre alors que dans le même temps aux Etats-Unis, particulièrement, elle continue à fasciner. L'article s'interroge sur les raisons de cette

⁴¹ D. Guest : Human resource management and industrial relations, Journal of management studies, 24-5, September 1987, p503-521.

D. Guest : Personnel and HRM : can you tell the difference ?, Personnel management, January 1989, p48-51.

⁴² D. Guest : Human resource management and industrial relations, Journal of management studies, 24-5, September 1987, p503-521.

D. Guest : Personnel and HRM : can you tell the difference ?, Personnel management, January 1989, p48-51.

⁴³D. Guest : Human resource management and the American dream, Journal of management studies, 27-4, July 1990, p377-397.

D. Guest : Personnel management : the end of orthodoxy ?, British journal of industrial relations, 29-2, June 1991, p151-175.

perception a-symétrique. Pour l'auteur, les thèmes développés dans la GRH ne font en fait que reprendre la fameux rêve américain, qui correspondait à l'esprit des années 80. Quant à l'opposition que manifeste ce management envers les syndicats et qui a pu contribuer à son succès, il l'explique comme une tentative de faire peur aux syndicats, d'obtenir d'eux des concessions, de reprendre l'initiative face à des syndicats qui se trouvent gagnant dans le modèle des relations industrielles.

La même année, il aborde avec P. Dewe⁴⁴ l'étendue, les causes et les conséquences de l'allégeance : l'allégeance de l'employé envers le syndicat et désormais son entreprise. A partir d'une enquête statistique, les auteurs constatent que cette double allégeance est le fait de très peu d'employés et tentent de dégager les facteurs corrélés avec la première ou la deuxième allégeance.

Dans deux derniers travaux, il reprend la notion d'engagement dual, et l'idée selon laquelle la GRH et syndicat ne sont pas forcément incompatible⁴⁵. La question à laquelle essaie de répondre l'article est s'il peut exister des liens entre le constat de la baisse d'audience des syndicats, la montée de la GRH et la fin des relations industrielles. Du fait d'une forte implication des employés que requiert également GRH et syndicats, la question se transforme alors. D. E. Guest en une autre est-ce qu'il est possible de s'engager à la fois pour l'entreprise et les syndicats ? Pour D. E. Guest, GRH et syndicats peuvent être en concurrence en effet si l'engagement dual n'est pas possible, mais d'autres situations sont également à envisager. Pour la GRH, les syndicats ne sont pas nécessaires, leur absence est plutôt souhaité de manière pense-t-on à réduire les coûts plus facilement. En outre les syndicats s'opposent à la GRH par le thème de l'engagement, chacun désirant l'engagement total de l'employé vis-à-vis de lui. Il y aurait donc en plus un problème de compatibilité des engagements, les travailleurs vivraient un conflit, un problème d'identification avec deux systèmes de valeurs. Mais cette idée repose sur une longue tradition de recherche américaine depuis 1950 qui estime que les syndicats ont trop de pouvoir et que l'engagement envers l'entreprise devrait être supérieur. Or d'après les études qu'a menées l'auteur, l'engagement envers les syndicats et l'entreprise reposent sur des facteurs différents, il n'y aurait donc pas ainsi concurrence. La concurrence n'est le propre que de la situation d'hostilité qui oblige l'employé à faire un choix. On peut alors envisager un engagement dual, une absence de tout engagement et un engagement pour l'un ou pour l'autre.

Aussi il faudrait pour cet auteur cesser d'opposer les syndicats à GRH, la GRH pouvant être aussi une opportunité pour les syndicats.

D. Guest n'est pas le seul chercheur à avoir écrit sur les syndicats dans le cadre de cette problématique⁴⁶, mais il est certainement l'un des plus fertile car il inverse la problématique syndicale anglaise.

⁴⁴ D. Guest, P. Dewe : Company or trade union : which wins workers' allegiance ? a study of commitment in the UK electronics industry, *British journal of industrial relations*, 29-1, March 1991, 75-96.

⁴⁵ D. Guest : Human resource management : its implication for industrial relations and trade unions, in New perspectives on human resources management, J. Storey, Routledge, London, 1991, p41-55.

D. E. Guest : human resource management, trade unions and industrial relations, in : human resources management : a critical text, J. Storey, Routledge, London, 1995, p110-141.

⁴⁶ C. C. Heckser : the new unionist, Basic Books, New York, 1988.

J. Kelly : British trade unionism 1979-89 : change, continuity and contradictions', *Work, employment and society*, Special issue, may 1990, n°4, p29-65.

M. Martinez Lucio, S. Weston : Human resource management and trade union responses : bringing the politics of the workplace back in the debate, in Reassessing Human Resource Management, P. Blyton, P. Turnbull, Sage, London, p215-233.

P.B. Beaumont : Trade unions and HRM, *Industrial relations journal*, 1991, 22-4, p300-308.

Nous pouvons également nous demander comme nous l'avons fait pour la France, pourquoi dans les pays anglo-saxons nous trouvons de telles problématiques dont l'approche est gestionnaire et la démarche associe GRH et syndicats. Nous ne reformulerons pas les réserves que nous avons déjà mentionnées pour ce type d'approche causale⁴⁷. Du moins peut-on avancer dans le cas de l'Angleterre les hypothèses suivantes. Avec le thatcherisme, les études sur les syndicats, selon des approches sociologiques, ont vu leur crédit conséquemment réduire car considéré en opposition avec le programme gouvernementale. La plupart, sinon beaucoup de chercheurs travaillant sur cet objet, ont alors intégré les Business Schools ou les départements d'économie ou de gestion des universités, qui eux disposaient de crédits gouvernementaux ou bénéficiaient des financements provenant d'entreprises⁴⁸. Ainsi ce redéploiement pourrait notamment expliquer pourquoi les recherches sur les syndicats se sont axées plus particulièrement dans ce pays sur les rapports entre GRH et syndicats. La GRH n'étant pour ces chercheurs une naturalité, ils ont d'abord essayé de circonscrire son objet, son territoire, ses acteurs... A la différence où en France ces rapports étant posés comme une évidence, une réalité qu'il n'est pas nécessaire d'interroger les chercheurs s'intéressent aux déclinaisons de ces relations GRH-syndicats, les anglais s'interrogent d'abord sur leurs fondements.

CONCLUSION :

De par l'étude que nous avons menée sur les recherches en gestion du personnel consacrées au syndicat, il est donc clairement apparu que les travaux en la matière des pays anglo-saxons traitent les syndicats comme un objet agencé avec la nouvelle forme de management introduite dans les années 80 par le service du personnel des entreprises, la GRH. En France tel n'est pas le cas. Les recherches objectivent, pensent le syndicalisme comme un objet en soi en liaison avec des rapports sociaux exogènes à l'entreprise. Aussi cette recherche nous a permis d'abord de comprendre le caractère problématique du traitement du syndicalisme. Nous avons pu observer la particularité française du traitement syndical, et émettre des hypothèses quant aux explications à apporter au déclin syndical. Nous pouvons en effet tenter de comprendre pourquoi les syndicats ne sont pas évoqués dans leurs relations avec le service du personnel des entreprises, en invoquant le fait que les recherches en gestion sur les syndicats sont fortement encadrées par celles menées d'autres disciplines, telles le droit ou l'histoire, ou encore la sociologie⁴⁹.

Cette étude nous invite également à réfléchir sur les liens entre la crise du syndicalisme objectivée en France et l'occultation française des rapports entre GRH et syndicat. Nous pouvons nous demander dans quelle mesure l'objectivation de cette crise n'est pas liée à la manière dont elle est posée dans le cadre de la GRH française. Pourtant si ces liens ne sont pas objectivés, ils sont bien présents. La crise syndicale est évaluée en fonction de critères managériaux et particulièrement ceux de la GRH. Ainsi par exemple l'audience syndicale est mesurée ; et du fait du faible nombre d'adhérents, de militants ou de votants aux élections professionnelles, les chercheurs concluent en une baisse du pouvoir syndical. Or M. Crozier a bien démontré que le pouvoir ne pouvait se mesurer. Aussi si nous n'irons pas comme les

P. Blyton, P. Turnbull : Reassessing Human Resource Management, Sage, London, 270p.

⁴⁷ Se reporter aux travaux précédents du projet de thèse manuscrits.

⁴⁸ S. Jefferys, C. Whitson : Les sciences sociales et le syndicalisme en Grande Bretagne : divorce ou simple séparation ?, Revue internationale de psychosociologie, Printemps 1996, n°4, p61-72

⁴⁹ Pour n'évoquer que les disciplines, sinon nous aurions pu faire référence par exemple aux courants marxistes...

analyses anglaises et particulièrement celles de K. Legge jusqu'à avancer la thèse que cette occultation des liens syndicats-GRH relève d'une stratégie des chercheurs ou des managers⁵⁰, nous avons au moins montrer la nécessité d'étudier à la fois la crise du syndicalisme à partir des rapports syndicats-GRH, et la naturalisation de la GRH par la problématique univoque portée à la question syndicale.

BIBLIOGRAPHIE :

- Amadiou J. F., Une interprétation de la crise du syndicalisme, Travail et emploi, 1989, n°4, p46-59
- Amadiou J.F.: Les syndicats en miettes, Seuil, Paris, 1999.
- Appelbaum E., Batt R., The new american workplace, IRL Press, New York, 1994.
- Armstrong M., human resource management : a case of emperor's new clothes ?, Personnel management, August 1987, p30-35.
- Armstrong, P. Accountancy and HRM, in : human resources management : a critical text, J. Storey, Routledge, London, 1995, p142-165.
- Armstrong, P. Limits and possibilities for HRM in an age of management accountancy, in New perspectives on human resources management, J. Storey, Routledge, London, 1991, p157-166.
- Batstone E., What have personnel managers done for industrial relations ?, Personnel management, June 1980, p36-39.
- Beaumont P. B., Trade unions and HRM, Industrial relations journal, 1991, 22-4, p300-308.
- Bluestone B., I. Bluestone, Negotiating the Future. A Labor Perspective on American business, Basic Books, New York, 1992.
- Blyton P. Turnbull, P. Reassessing human Resource Management, Sage, London, 1985.
- Bolle de Bal M., « Pour une psychosociologie du syndicalisme », in Revue internationale de psychosociologie, printemps 1996, vol3, n°4, p151-162.
- Cadin, L. Guérin F., Pigueyre F., Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 1997.
- Coin G., "Politique contractuelle : l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995", Personnel-ANDCP, juillet 1997, p55-62.
- Dawson C., "The moving frontiers of personnel management : human resource management or human resource accounting ?", Personnel Review, 1989, 18-3, p3-12.
- Deleuze G., Guattari F., Mille plateaux, Editions de minuit, Paris, 1980.
- Flamholtz E., "Assessing the validity of selected surrogate measures of human resource value field study", Personnel review, Summer 1975, 4-3, p37-50.
- Foucault M.: L'archéologie du savoir, NRF Gallimard, Paris, 1969,
- Foulkes, F. Personnel policies in large non-union companies, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1980.
- Fowler A., "When chief executives discover HRM", Personnel management, January 1987, p3.
- Fox A., "a framework for fonctionnal coordination", Atlanta Economic Review, 1973, 23, p8-11.
- Gibier H., "Syndicats : ce qui change", Le nouvel économiste, le 17 novembre 1989, p38-43.
- Gregg P., A. Yates, "Changes in wage-setting arrangements and trade union presence in the 1980s", September 1991, 29-3, p361-376.
- Guest D., "Human resource management and industrial relations", Journal of management studies, September 1987, 24-5, p503-521.
- Guest D., "Human resource management and the American dream", Journal of management studies, July 1990, 27-4, p377-397.
- Guest D., "Personnel and HRM : can you tell the difference ?", Personnel management, January 1989, p48-51.
- Guest D., Dewe P., "Company or trade union : which wins workers' allegiance ? a study of commitment in the UK electronics industry", British journal of industrial relations, March 1991, 29-1, p75-96.
- Guest D., Human resource management : its implication for industrial relations and trade unions, in New perspectives on human resources management, J. Storey, Routledge, London, 1991, p41-55.
- Guest D., human resource management, trade unions and industrial relations, in : human resources management : a critical text, J. Storey, Routledge, London, 1995, p110-141.

⁵⁰Cette occultation pourrait par exemple permettre d'évaluer les syndicats en fonction de critères propres à la GRH sans qu'il n'y paraisse et conclure qu'ils y répondent ainsi imparfaitement, et permettre de faire la même évaluation avec la GRH et le service du personnel afin de montrer que la GRH, elle, est appropriée.

Guest D., Personnel management : "the end of orthodoxy ?", British journal of industrial relations, June 1991, 29-2, p151-175.

Hancké B., "Trade union membership in Europe, 1960-1990 : rediscovering local unions", British journal of industrial relations, December 1993, 31-4, p593-613.

Heckser C.C., the new unionist, Basic Books, New York, 1988.

Hekimian J.S., Jones C.H., "Put people on your balance sheet", Harvard business review, Jan-February 1967, p105-113.

Hendry C., Pettigrew A., "The practise of strategic resource management", Personnel review, 1986, 15-5, p3-8.

Hooper T., "Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting : a review of its underlying assumptions", Journal of management studies, September 1985, 22-5, p429-465.

Hyman R., Streeck W., New technology and industrial relations, Basil Blackwell, New York, 1988.

J. Kelly, British trade unionism 1979-89 : change, continuity and contradictions', Work, employment and society, Special issue, may 1990, n°4, p29-65.

J. Kelly, E. Heery, Full-time officers and trade union recruitment, British journal of industrial relations, July 1989, 27-2, p196-213.

Jefferys S., Whitson C., "Les sciences sociales et le syndicalisme en Grande Bretagne : divorce ou simple séparation ?", Revue internationale de psychosociologie, Printemps 1996, n°4, p61-72.

Keenoy T., 'HRM : A case of the wolf in the sheep's clothing ?', Personnel Review, 1990, p35

Kelley, M.R. Harrison B., Unions, technology, and labor-management cooperation, in Unions and economic competitiveness, L. Mishelle, P.B. Voss (eds), M.E. Sharpe, New York, 1992, p247-286.

Kessler S., Is there still a future for the unions ?, Personnel management, July 1993, p24-30.

Kinnie N., Human resource management and changes in management control systems, in New perspectives on human resources management, J. Storey, Routledge, London, 1991, p137-153.

Kochan T., Katz H.C., MacKersie R.B., Transformation of American industrial relations, Basic Books, New York, 1986.

Kochan T., MacKersie R., Human resources, organizational governance, and public olicity : lessons from a decade of experimentation, in T. Kochan and M. Useem, Transforming Organizations, Oxford, Oxford university Press, 1992

Kocinski A., Vive les syndicats !, L'entreprise, octobre 1994, p100-105.

Landier H., Le syndicalisme est à réinventer, Sociétal, Octobre 1996, n°1, p45-

Landier H., Une décennie d'évolution des relations sociales, Personnel-ANDCP, juillet 1997, p47-51.

Legge K., HRM : rhetoric, reality and hidden agendas, in : human resources management : a critical text, J. Storey, Routledge, London, 1995, p33-62.

Legge K., human resource management : a critical analysis, in New perspectives on human resources management, J. Storey, Routledge, London, 1991, p19-40.

Long R., Patterns of workplace innovation in Canada, Relations industrielles, 44-4, 1989, p805-826.

Marginson P., Armstrong P., Edwards P., Purcell J. et Hubbard N., The control of industrial relations in large company level industrial relations survey, Warwick Papers in Industrial Relations, 1994, n°45.

Marshall, R. Work organization, unions, and economic performance, in Unions and economic competitiveness, in Mishelle, L. P.B. Voss (eds), M.E. Sharpe, New York, 1992, p287-315.

Martinez Lucio M., Weston S., Human resource management and trade union responses : bringing the politics of the workplace back in the debate, in Reassessing Human Resource Management, P. Blyton, P. Turnbull, Sage, London, p215-233.

Ministère du travail et des affaires sociales : les relations sociales en entreprise : une approche nouvelle, Travail et Emploi, 1994, 1, n°66.

Murray G., Morin M.L., Da Costa I. (dir), L'Etat des relations professionnelles, Octares Editions, Toulouse, p329-350.

Murray G., Morin M.L., Da Costa I. (dir), L'Etat des relations professionnelles, Octares Editions, Toulouse.

Ouvrages :

Parker M. et Slaughter J., Choosing Sides : unions and the team concept, South end Press, Boston, 1998.

Pemartin D., Le management des relations avec les syndicats, Personnel-ANDCP, juillet 1997, p63-67

Pinaud, H. « Les programmes paroles C.N.R.S.-CFDT », in Revue internationale de psychosociologie, printemps 1996, vol 3, n°4, p49-60.

Purcell J., corporate strategy and its link with human resource management strategy, in : human resources management : a critical text, J. Storey, Routledge, London, 1995, p36-86.

Reynaud J.D., Les syndicats face au changement social, Personnel-ANDCP, juillet 1987, p43-45.

Rosanvallon P., La question syndicale, Calman-Levy, Paris, 1988.

Sisson K., human resource management and the personnel function, in : human resources management : a critical text, Storey J., Routledge, London, 1995, p87-109.

Storey J., Developments in the management of the human resources : an interim report, Warwick Papers in Industrial Relations, n°17, IRRU, School of industrial and business studies, University of Warwick, November.

Storey J., human resources management : a critical text, Routledge, London, 1995.

Storey J., New perspectives on human resources management, Routledge, London, 1991.

Storey J., Stinson K., « Limits to transformation : human resource management in the British context », *Industrial Relations Journal*, 1989, 21-1, p60-65.

Terence, Encyclopédie des ressources humaines, Tome 1, Ed d'organisations, Paris, 1991

Tison S., The management of the personnel function, *Journal of management studies*, September 1987, 24-5, p523-532.

Tixier PE., Mutation ou déclin du syndicalisme ? le cas C.F.D.T., P.U.F., Paris, 1992.

Torrington D., Human resource management and the personnel function, in New perspectives on human resources management, J. Storey, Routledge, London, 1991, p57-66.

Touraine A., Wieworka M., Dubet F., Le mouvement ouvrier, Fayard, Paris, 1984.

Turner L., Democracy at work. Changing world markets and the future of labor unions, Cornell University Press, New York, 1991

Tyson S., The management of the personnel function, *Journal of management studies*, September 1987, 24-5, p523-532.

Verma A., Kochan T.A., two paths to innovations in industrial relations : the case of Canada and the united states, *Labor Law Journal*, 1990, 41-8, p601-606.

Walter Y. OI., Labor as a quasi-fixed factor, *Journal of political economy*, december 1962, p538-555.

Walton R., From control to commitment in the work place, *Harvard business review*, March-april 1985, p77-84.

Weiss D., Politique, partis politiques et syndicats d'entreprise, Edition organisations, Paris, 1979.

Wils T. et al. La gestion des ressources humaines, un reniement du rôle social de l'entreprise ? » *Relations industrielles*, 1989, 44-2, p354-373.