

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

EN FRANCE

*Histoire critique*

**© L'Harmattan, 2008**  
**5-7, rue de l'École polytechnique, 75005 Paris**

<http://www.librairieharmattan.com>  
[diffusion.harmattan@wanadoo.fr](mailto:diffusion.harmattan@wanadoo.fr)  
[harmattan1@wanadoo.fr](mailto:harmattan1@wanadoo.fr)

ISBN : 978-2-296-05574-2  
EAN : 9782296055742

Henri PINAUD

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
EN FRANCE

*Histoire critique*

L'Harmattan

**Questions Contemporaines**  
*Collection dirigée par J.P. Chagnollaud,*  
*B. Péquignot et D. Rolland*

Série « Globalisation et sciences sociales »  
dirigée par Bernard Hours

La série « Globalisation et sciences sociales » a pour objectif d'aborder les phénomènes désignés sous le nom de globalisation en postulant de leur spécificité et de leur nouveauté relatives. Elle s'adresse aux auteurs, dans toutes les disciplines des sciences humaines et sociales, susceptibles d'éclairer ces mutations ou évolutions à travers des enquêtes et des objets originaux alimentant les avancées théoriques à réaliser et les reconfigurations disciplinaires consécutives.

**Ouvrages parus**

- Marc de CURSAY, *Corse : la fin des mythes*, 2008.
- Michel ADAM, *L'Association image de la société. Le modèle associatif et ses enjeux*, 2008.
- Romain GRAËFFLY, *Logement social et politique de non-discrimination en Europe*, 2008.
- Bruno THIBERGE (Sous la dir.), *La question des compétences sociales et relationnelles*, 2007.
- Anne PINOCHE-LEGOUY, *Le Souci de la dignité. L'appel silencieux des aînés dépendants*, 2007.
- E. BAUMANN, L. BAZIN, P. OULD-AHMED, P. PHELINAS, M. SELIM, R. SOBEL (sous la dir. de), *La Mondialisation au risque des travailleurs*, 2007.
- Daniel IAGOLNITZER, *Le droit international et la guerre*, 2007.
- Pierre GRAS (Sous la dir.), *Histoire(s) de relogement*, 2007.
- Pascaline GABORIT (Sous la dir.) *Les Hommes entre travail et famille*, 2007.
- Pierre TEISSERENC, Nilton MILANEZ, Sônia Barbosa MAGALHAES (sous la direction de), *Discours, savoir et pouvoir dans le Brésil contemporain*, 2007.

## ***Remerciements***

Je souhaite remercier tous ceux qui ont apporté leur concours à ce livre :

les documentalistes de la confédération CFDT,

le personnel administratif et les enseignants de l'IUT de Paris XIII

les amis et experts qui ont accepté de relire les différentes versions de l'ouvrage et m'ont apporté de précieux conseils, Anne-Marie Farmakidès, Michel Le Tron, Pierre Levasseur, et tout particulièrement Christian Dussable dont les critiques et les suggestions ont toujours été utiles et pertinentes,

enfin Françoise Piotet, directrice du Laboratoire Georges Friedmann (CNRS -Paris I, Panthéon Sorbonne), mes collègues chercheurs et universitaires de ce laboratoire, ainsi que le personnel administratif et technique du laboratoire et de l'ISST pour m'avoir donné les moyens matériels et l'ambiance amicale qui m'ont permis de terminer mes travaux,

Henri Pinaud  
Paris, mars 2008



« Pour connaître le présent, il faut d'abord s'en détourner » André Gide

« Nous sommes nés les uns des autres » Paul Eluard

## INTRODUCTION

Le terme gestion des ressources humaines (GRH) est relativement récent en France. Né au cours des années 70, il a depuis pris son essor pour qualifier des réalités diverses. L'histoire de ses origines et de son évolution nous paraît nécessaire pour comprendre quels sont aujourd'hui ses principaux traits. Il faut toutefois préciser que la GRH n'existe pratiquement que dans les grandes entreprises au-dessus de plusieurs centaines de salariés, dans le secteur privé et le secteur public industriel et commercial, la fonction publique y restant pour l'instant relativement imperméable. En deçà, (dans les PME, PMI, TPE) on trouve souvent actuellement une fonction personnel très proche de celle des années 70.

La gestion du personnel est intimement liée, sinon subordonnée, dans ses formes et ses contenus, à trois principales variables, (1) la structure et le fonctionnement du système de relations professionnelles<sup>1</sup>, (2) le type d'organisation du travail et (3) le mode d'organisation de la production. Tout changement dans l'une et/ou l'autre retentit sur la fonction GRH.

(1) Le système de relations professionnelles (SRP) comporte trois grands groupes en interaction, travailleurs et leurs représentants, employeurs et Etat et un ensemble de règles de fonctionnement en constante évolution tant pour des causes extérieures (facteurs sociaux, techniques, économiques et politiques) qu'internes : les règles que se donnent les acteurs du système.

(2) L'organisation du travail en France a vu s'implanter progressivement dans tous les secteurs d'activité les principes du fordisme et du taylorisme ou de l'organisation dite « *scientifique* » du travail (OST).

(3) L'organisation de la production, notamment industrielle, est restée globalement stable en France jusqu'au début des années 80, avec un développement de la production de masse dans une économie de marché

encore assez faiblement concurrentielle et avec des progrès techniques encore trop incertains pour se développer dans tous les secteurs d'activité.

Un certain équilibre du système depuis la deuxième guerre mondiale constituait l'ordre public social, fondé notamment sur le modèle fordiste-keynésien<sup>2</sup>, où les partenaires sociaux peuvent se forger eux-mêmes leurs propres lois par la négociation collective, dans le cadre défini par le législateur. Les années 70 ont conduit à d'importants changements externes au SRP : convulsions sociales, accroissement de la concurrence, progrès techniques, chocs économiques pétroliers et chômage. Ces événements ont engendré de nombreuses et disparates expérimentations sociales qui cherchaient à assouplir en interne l'organisation scientifique du travail préparant une évolution profonde de la fonction personnel.

Jusqu'aux années 80, l'Etat reste l'acteur majeur des relations professionnelles. C'est la loi, bien plus que le contrat, qui produit la régulation sociale, d'où l'expression ordre public social, dans la tradition française ancienne d'un Etat fort et centralisé. Le rôle de l'Etat est aussi majeur en matière économique, selon la théorie de l'économiste Keynes qui a lourdement influencé les politiques économiques, jusqu'aux années 70, notamment en France, après la crise de 1930, puis pour réactiver l'activité après la guerre : en cas de crise c'est à l'Etat de relancer l'économie par la demande, d'abord par des mesures de redistribution sociale en faveur des plus défavorisés.

L'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 modifie sensiblement les règles de fonctionnement du SRP, notamment quant à l'équilibre entre les divers niveaux de la négociation collective, et quant au rôle des institutions de représentation du personnel. Parallèlement, issu des expériences de la décennie précédente, tandis que s'exacerbe la concurrence internationale et que s'accroissent les progrès techniques, le modèle théorique de l'OST est progressivement remis en cause au profit d'un modèle fondé sur la gestion participative. Ces évolutions externes et internes fondent la GRH moderne dans de nombreuses grandes entreprises. Dans le même temps, les organisations syndicales connaissent une grave crise de recrutement, même si leur influence et leur légitimité ne sont pas fondamentalement remises en cause.

Au milieu des années 80, plusieurs tendances nouvelles apparaissent : en matière de gestion des travailleurs et de gestion de la production. Les garanties collectives assurées par les anciennes conventions collectives sont progressivement remplacées par une gestion individualisée de la compétence et de la performance des salariés, le rôle gestionnaire de la hiérarchie s'accroît. Et, depuis quelques années, on voit se développer une gestion de la production par objectif, le découpage de l'entreprise en centres de profit, la standardisation des séquences opératoires, en lien avec les opérations de certification.

Ces innovations conjuguées avec la multiplication des types de statuts des travailleurs dans l'entreprise (explosion des contrats à durée déterminée, intérimaires, stagiaires, sous-traitants...) peuvent entrer en contradiction avec les modes de gestion participative; les salariés, y compris les cadres, sont de moins en moins nombreux à se reconnaître en lien direct avec l'entreprise.

Sur le plan réglementaire, de nouvelles lois sur les niveaux de la négociation collective sont susceptibles de bouleverser encore plus l'ordre public social. Enfin l'évolution de la gouvernance des grandes entreprises vers la recherche du profit à court terme entraîne souvent des restructurations accompagnées de licenciements. Dans ce contexte, les organisations syndicales se montrent souvent impuissantes face aux changements ou les accompagnent dans l'espoir de les nuancer.

La période actuelle est ainsi marquée par l'arrivée de nombreuses règles nouvelles dont la cohérence n'est que partielle et ponctuelle et dont la GRH a du mal à gérer les incertitudes et les contradictions. Face aux déstabilisations dues aux évolutions externes, les entreprises sont tentées d'adopter des solutions évoluant au fil de modes nouvelles néolibérales, généralement d'origine étrangère (Japon, Scandinavie, Etats-Unis...), souvent définies par des théoriciens ou des cabinets de consultants. Certaines de ces modes se révèlent éphémères, mais on peut se demander si elles ne reflètent pas un courant de fond de détérioration croissante des conditions de vie au travail que nous tenterons de définir au fil de l'ouvrage.



## **PREMIERE PARTIE : LE CONTEXTE DE LA FONCTION PERSONNEL EN FRANCE JUSQU' AUX ANNEES 80**

Dans les années 70, les relations professionnelles sont caractérisées par un violent contraste.

D'un côté, on observe une relative stabilité (1) dans le mode de négociation collective, caractérisé par la prédominance des accords de branche, (2) dans la gestion de la production et de l'organisation du travail marquée par la généralisation de l'OST, enfin (3) dans la continuité du rôle de l'Etat dans son maintien de l'ordre public social. Tout au plus voit-on se poursuivre un certain déclin de la syndicalisation, mais le taux de participation aux élections aux élections professionnelles et aux prud'hommes reste élevé et stable, autour de 80%.

De l'autre, au début des années 70, se développent plusieurs facteurs d'instabilité : de nombreux mouvements sociaux d'une nature nouvelle, la montée du chômage et l'évolution rapide du contexte technique et concurrentiel, provoquant une effervescence de la société française qui ne se modèrera qu'à la fin de la décennie, étouffée sous le poids du chômage de masse.



## Chapitre I : L'état des relations professionnelles dans les années

70

On présente ici rapidement l'état des acteurs du SRP, ainsi que le mode des relations qu'ils ont établies entre eux, caractérisé par l'importance des Pouvoirs Publics, la centralisation au niveau de la branche des accords entre organisations patronales et ouvrières, l'absence de la négociation d'entreprise et par le début d'organisation du syndicalisme au niveau européen.

### *1 - Les partenaires sociaux*

#### Les organisations syndicales de travailleurs

Les organisations syndicales de travailleurs représentatives<sup>3</sup> aux yeux de l'Etat à tous les niveaux, de l'échelon national au local, sont au nombre de cinq depuis la fin de la deuxième guerre mondiale : La **CFDT** (Confédération Française Démocratique du Travail), issue d'une scission avec la **CFTC** en 1964, la **CFTC** (Confédération Française des Travailleurs Chrétiens), la **CGC** (Confédération Générale des Cadres), la **CGT** (Confédération Générale du Travail), la **CGT-FO** (Confédération Générale du Travail-Force Ouvrière), issue en 1948 d'une scission avec la CGT. Elles sont schématiquement organisées de la même façon dans le secteur privé : une structure verticale professionnelle, une structure horizontale interprofessionnelle.

A partir de 1968, et verticalement, on trouve à la base les sections syndicales d'entreprise ou d'établissement (SSE) qui font entrer le syndicalisme dans les lieux de travail, les syndicats, les fédérations qui regroupent généralement plusieurs secteurs d'activité<sup>4</sup>. Horizontalement, on trouve depuis la base, des unions interprofessionnelles, locales, départementales, régionales<sup>5</sup>. En haut de la pyramide on trouve les Confédérations, avec divers organes où sont représentées les fédérations et les organisations interprofessionnelles, dirigées par un organe collégial (bureau confédéral à la CGT, commission exécutive confédérale à la CFDT), avec à sa tête un secrétaire général.

La Confédération européenne des syndicats est créée en 1973 ; CFDT et CGT-FO en font partie dès l'origine. La CGT n'y entrera que tardivement, en

2002<sup>6</sup>. Un syndicalisme européen de branche s'est développé, citons par exemple la Fédération européenne des travailleurs de l'énergie de la chimie et des mines, la Fédération européenne des métallurgistes, la Fédération européenne des travailleurs du bâtiment et du bois...

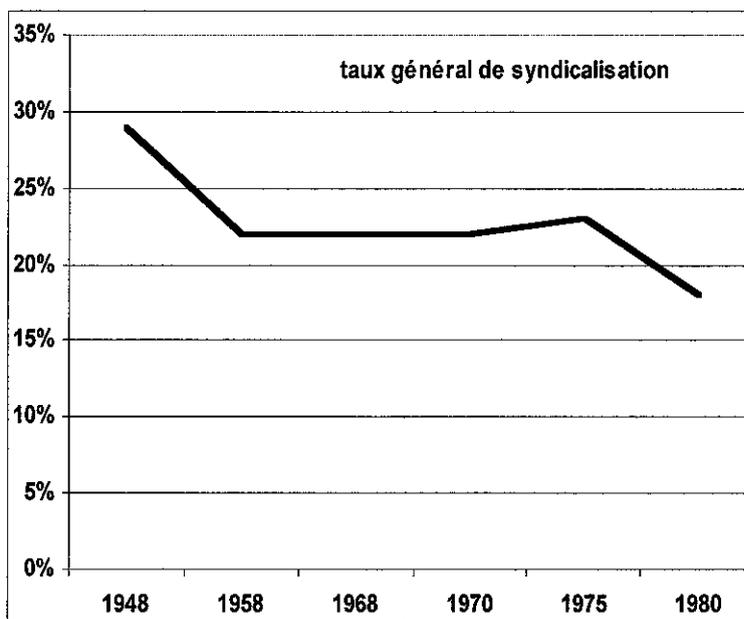
Au niveau mondial le syndicalisme interprofessionnel est alors composé de trois organisations, la Confédération internationale des syndicats libres (CISL, d'orientation social-démocrate), la Fédération syndicale mondiale (FSM dominée par les syndicats soviétiques) et la Confédération mondiale du travail (CMT, d'inspiration chrétienne). En novembre 2006, CISL et CMT se sont unifiées dans la Confédération Syndicale Internationale, CSI).

Il est difficile de donner des chiffres d'adhérents car les modes de calcul diffèrent selon les organisations syndicales et la CGT-FO ne publie plus d'information sur l'évolution de ses effectifs depuis 1976, mais cotise à la CES sur la base d'un million d'adhérents. On est donc obligé de procéder par estimation. Cependant il apparaît que le taux général de syndicalisation a connu une baisse régulière de l'après guerre à la fin des années 50, puis s'est stabilisé jusqu'en 1975 pour connaître un nouveau déclin jusqu'en 1980. Les effectifs en adhérents de toutes les organisations syndicales ont globalement suivi la même évolution.

### Les organisations d'employeurs

Dans les années 70, on trouve cinq organisations patronales représentatives à l'échelon national : Le Conseil national du patronat français : CNPF (MEDEF en 1998, avec 1 million d'entreprises représentées en 2006), la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (et du patronat réel) : CGPME (1,6 million d'entreprises représentées en 2006), l'Union professionnelle artisanale : UPA (entreprises de moins de dix salariés, 270.000 représentées en 2006)), l'Union des professions libérales : UPL, et la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles : FNSEA.

Tableau 1 Taux général (privé et public) de syndicalisation de 1948 à 1980- Source DARES, 2004.



Elles sont organisées dans une double structure ; l'une professionnelle, verticale du niveau local au national, l'autre interprofessionnelle horizontale avec des échelons correspondants. Les entreprises n'y adhèrent pas directement mais par l'intermédiaire d'un des organismes professionnels ou interprofessionnels. Trois d'entre elles (CNPFP, CGPME et UPA) participent ensemble aux négociations nationales interprofessionnelles, à la gestion des organismes de la protection sociale et, lorsqu'il y a lieu, aux concertations avec les pouvoirs publics.

Les représentants des employeurs au niveau européen sont l'Union des Industries de la Communauté Européenne (UNICE) et la Confédération Européenne des Entreprises Publiques (CEEP). Alors que la CES est relativement structurée, les deux organisations d'employeurs ne le sont pas suffisamment pour pouvoir négocier au nom de leurs mandants. La CES, l'UNICE et la CEEP jouent surtout un rôle de groupes de pression auprès de la Commission Européenne pour pousser à, ou freiner, l'adoption de directives en matière de relations professionnelles, car, dans les années 70, la négociation collective n'existe pas encore au niveau européen..

## 2 - Les modes de relations professionnelles

En France, les relations professionnelles peuvent être sommairement regroupées en trois types: la négociation collective, la cogestion et l'information/consultation.

### La négociation collective

Elle s'effectue entre organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, dans un cadre de régulation défini par l'Etat et se fait au niveau national interprofessionnel depuis 1971, et surtout de branche d'activité, plus rarement au niveau régional pour certaines branches, par exemple le bâtiment ou la métallurgie. Elle a pour objet d'une part de déterminer les salaires et les conditions de travail, de l'autre de définir les règles régissant les relations entre employeurs et organisations de travailleurs: soit des conventions collectives qui traitent de l'ensemble du droit du travail, soit des accords collectifs qui ne portent que sur certains thèmes (par exemple formation, salaires, indemnités...). Les conventions conclues sont des accords de contenu normatifs, c'est-à-dire que leurs clauses s'appliquent directement dans les entreprises, sans renégociation. A l'initiative de la CFDT en 1968, la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise et du délégué syndical ont certes fait entrer le syndicat dans l'entreprise, mais le poids de la tradition de négociation de branche (et l'absence d'expérience des partenaires sociaux en matière de négociation collective dans l'entreprise) freinent la négociation « à froid » à ce niveau, sauf en matière d'intéressement et de participation; elle s'y fait essentiellement « à chaud », pendant et après les conflits<sup>7</sup>: leur nombre est de quelques centaines par an pendant la période<sup>8</sup>(voir tableau 2 en annexes). Les accords d'entreprise ne peuvent comporter des clauses moins favorables que les accords de branche qui ne peuvent eux-mêmes être moins favorables que les accords interprofessionnels, eux-mêmes subordonnés à la loi: c'est le « *principe de faveur* ».

La pertinence de la branche d'activité comme niveau de négociation collective, est issue de la régulation fordiste et de l'organisation taylorienne du travail (associée à une production standardisée de masse, avec ses nombreux postes de travail à définition précise des tâches). Elle a donné naissance, après la guerre 39-45, aux grilles de classification des conventions de branche (grilles catégorielles Parodi<sup>9</sup>).

Ces conventions définissent trois catégories de salariés : 1. les Ouvriers, 2. les Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise (ETAM), 3. les Cadres. Elles sont caractérisées par l'importance donnée à trois critères qui sont l'armature de la convention collective. Le premier est fondé sur les tâches ou les fonctions ; c'est la description des postes qui décide du positionnement des postes dans les grilles, avec une même nomenclature et dans une continuité ouvriers, ETAM, cadres. Le deuxième est le diplôme qui, lors de l'embauche, détermine le classement minimum du salarié dans l'échelle de points<sup>10</sup>. Le troisième est l'expérience professionnelle mesurée en années d'ancienneté dans l'entreprise qui fait progresser automatiquement le nombre de points affecté à un salarié. On offre ainsi une garantie collective « *plancher* » aux salariés de la branche.

Toutefois, d'autres possibilités de mobilité professionnelle existent au niveau de l'entreprise : l'appréciation annuelle par la hiérarchie (« *note de gueule* »), ou l'utilisation de grilles d'évaluation du travail proposées par des consultants, (par exemple les grilles Hay-Metra ou André Vidal et associés), ou encore la réussite à des examens ou concours internes (les essais professionnels par exemple). Les grilles Parodi laissent donc un espace à des modes d'individualisation de la rémunération. Il est courant qu'une direction d'entreprise suive la recommandation de la chambre patronale, suite à la négociation collective de branche, concernant le % d'augmentation de la valeur du point et ajoute quelques points de plus de la masse salariale dont la distribution entre les salariés « *au mérite* » est laissée à la hiérarchie. Quels que soient les jugements portés sur les critères d'attribution des augmentations, les pratiques combinent donc des modalités de garanties collectives et de reconnaissance des individus.

**L'accord de branche national ou régional a également pour objectif la régulation de la concurrence entre entreprises, notamment en matière de salaires, afin d'éviter la mobilité de la main d'œuvre. Mais les grilles des années 70 restent très diverses, fonction des caractéristiques des branches et des différents compromis négociés<sup>11</sup>.**

### La cogestion (le paritarisme) et le tripartisme

Les partenaires sociaux sont gestionnaires de très nombreux organismes régionaux ou nationaux, dans quatre grands domaines: chômage (UNEDIC, ASSEDIC, APEC), sécurité sociale et retraites (UCANSS, CNAV...), formation (FAF..), justice des contrats de travail (tribunaux des prud'hommes)<sup>12</sup>. Le paritarisme est donc un sous-ensemble important des relations professionnelles, par les sommes financières en jeu, par le rôle de ses activités, par le nombre d'administrateurs mobilisés pour sa gestion. Il est spécifiquement français. Dans d'autres pays, ce sont les syndicats qui gèrent directement ces activités sociales ou des organismes qu'ils ont créés et dont ils assurent le contrôle<sup>13</sup>.

Le règlement des différends relatifs au contrat de travail par le conseil de prud'hommes est particulièrement intéressant par son activité et par la mesure de l'influence syndicale qu'il fournit aux élections des conseillers tous les 5 ans. Le conseil de prud'hommes est une juridiction d'exception dont la compétence est de régler les différends entre employeurs et travailleurs à l'occasion de tout contrat de travail. Il est composé de juges élus par les employeurs et les travailleurs. De 1962 à 1979, la tendance est à une prépondérance de la CGT, et la montée en puissance de la CFDT, aux dépens de la CFTC, dont elle est issue (voir tableau 3 en annexes). On enregistre un léger tassement des votes (32% d'abstentions en 1962, 37% en 1979).

Si le paritarisme semble bien installé et répond globalement aux missions fixées, il affronte néanmoins de sérieuses difficultés. Il ne se développe plus, évolue peu dans les secteurs qu'il occupe, et a du mal à renouveler ses cadres<sup>14</sup>.

**Le tripartisme** caractérise les institutions où l'Etat, les représentants des employeurs et des travailleurs décident et gèrent ensemble, ou se consultent

régulièrement. L'OIT, l'Organisation Internationale du Travail, en est un exemple. Il n'a connu que peu de succès en France. On peut toutefois citer quelques agences publiques sous forte tutelle de l'Etat, l'AFPA, l'ANPE, l'ANACT, des instances de consultation des partenaires sociaux par les Pouvoirs publics (par exemple la Commission nationale de la négociation collective, le Conseil supérieur des risques professionnels, le Conseil supérieur de la formation professionnelle...), la Sécurité sociale enfin où le paritarisme de droit s'est transformé progressivement en tripartisme de fait, l'Etat intervenant sur le montant des cotisations et des prestations.

### L'information-consultation

Dans le secteur privé, elle s'effectue dans les Institutions de Représentation du Personnel (IRP) dans l'entreprise : Comité d'Entreprise (CE), Comité Hygiène et Sécurité (CHS), Délégués du Personnel (DP).

**Le Comité d'Entreprise** est composé d'élus du personnel en nombre variable selon les effectifs de l'entreprise. A l'époque, il a pour double mission l'expression collective des travailleurs et la gestion des activités sociales et culturelles (ASC). L'expression collective s'exerce dans un domaine très large : toute question importante sur l'organisation, la gestion ou la marche de l'entreprise. Le CE est régulièrement informé de la situation financière, économique et sociale de l'entreprise et consulté avant toute décision importante en matière par exemple d'organisation du travail, durée du travail, licenciement collectif, formation professionnelle... Il n'existe pas de budget légal de fonctionnement<sup>15</sup>, mais le CE peut faire appel à un expert-comptable de son choix, rémunéré par l'employeur, pour un examen annuel des comptes de l'entreprise. Les activités sociales et culturelles bénéficient d'une dotation dont le montant n'est pas fixé par la loi et dépend de l'employeur.

**Les Délégués du Personnel** ont pour fonction essentielle de présenter les réclamations individuelles et collectives des salariés portant sur le non-respect des droits existants. Les questions portant sur ces réclamations sont portées sur un cahier et l'employeur est tenu d'y répondre dans un délai d'un mois.

**Le Comité Hygiène Sécurité** est composé de membres auto-désignés du CE. Il a la charge des problèmes d'hygiène et de sécurité en lien avec le

médecin du travail et le responsable sécurité nommé par l'employeur. Rappelons que depuis 1946, la médecine du travail doit exister dans toutes les entreprises, avec un système de services interentreprises (SST) dans les PME. Mais l'organisation de ces services de médecine du travail et la rémunération des médecins sont à la charge de l'employeur. Les syndicats ne sont présents que dans les commissions de contrôle des Associations interprofessionnelles départementales de santé au travail (AIST).qui concernent 93% des salariés en 2006.

Au-delà des définitions légales de compétence, le rôle réel des membres des IRP dépend de nombreux facteurs : leur appartenance à un syndicat qui peut les aider et conseiller dans leur action, le climat social de l'entreprise, la personnalité de leurs membres...

Les élections aux IRP sont un autre indicateur de la représentativité et de l'influence des organisations syndicales de travailleurs et de leur poids respectif.

Dans les années 70, on note un déclin continu de la CGT aux élections de CE, non compensé par les gains des autres organisations syndicales représentatives et une progression régulière des listes de non syndiqués (voir tableau 5 en annexes).

Ces résultats vont dans le même sens que la baisse du nombre d'adhérents et semblent indiquer une perte d'influence syndicale. Toutefois ces données d'ensemble ne rendent pas compte de la grande diversité existant selon trois variables : le type d'activité, la taille de l'entreprise, le secteur public ou privé.

Après les partenaires sociaux, il convient de préciser le rôle de l'Etat, acteur majeur du système de relations professionnelles<sup>16</sup>.

### ***3 - L'importance de l'Etat***

En France, l'Etat et son administration sont traditionnellement les producteurs et les garants du droit du travail. L'influence de l'Etat sur les relations professionnelles se manifeste de deux façons, par une intervention directe et par une activité de contrôle et d'incitation. L'Etat agit directement par les lois qui réglementent le travail (le Code du travail) et fixent le cadre

général des relations professionnelles : « [Le droit du travail] est un droit dont la raison d'être est l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés » (Gérard Lyon-Caen, 1965)<sup>17</sup>. Il peut, en principe après avis des partenaires sociaux, étendre une convention collective, la rendant alors applicable à toutes les entreprises d'une branche<sup>18</sup>. Il exerce aussi une activité de contrôle par de nombreux organismes chargés de vérifier l'application de la réglementation, par exemple l'Inspection du travail et la Médecine du travail. Les organismes paritaires sont sous forte tutelle étatique. Il joue enfin un rôle d'incitation, par exemple au sein de nombreux organes consultatifs, comme la Commission nationale de la négociation collective, où l'Etat réunit les acteurs pour les entendre et pour se faire entendre.

On a déjà noté (pp. 8 et 20) que jusqu'aux années 80, l'Etat reste l'acteur majeur des relations professionnelles. On a pu soutenir que ce rôle primordial était un des facteurs expliquant la faiblesse récurrente des organisations syndicales en France, contrairement à d'autres pays où c'est le contrat collectif qui, plus que la loi, fonde la régulation du système de relations professionnelles : Autriche, Grande-Bretagne. En Grande-Bretagne, après pratiquement deux siècles de développement industriel, ce sont les gouvernements conservateurs Heath, en 1971, puis Thatcher, à partir de 1979, qui vont instituer pour la première fois une régulation dans les relations professionnelles, à la grande fureur du Trades Union Congress, et provoquant de nombreuses grèves. En Grande-Bretagne, la démocratie industrielle était traditionnellement fondée sur la négociation collective, sans intervention de l'Etat ou de législation du travail, ce qui constitue un élément d'explication de la puissance des syndicats, y compris l'adhésion syndicale obligatoire jusqu'aux gouvernements Thatcher.

#### ***4 - La faiblesse de la régulation européenne en matière sociale***

En matière sociale, dans la période concernée, deux directives seulement, présentées par la Commission européenne ont été adoptées par l'Assemblée européenne : la première en février 1975 (révisée en juin 1992) sur la protection des salariés en cas de licenciement collectif ; des dispositions similaires figurent dans la seconde directive de février 1977 qui concerne les cas de transferts d'entreprises, c'est-à-dire des restructurations donnant lieu à des fusions et cessions. Les directives renforçaient les dispositions légales

existantes en matière d'information et de consultation des travailleurs dans le cas de licenciements collectifs.