

## **SYNDICALISME ET NOUVEAU**

### **MODÈLE PRODUCTIF**

**par Jean-Pierre DURAND**

L'entreprise, l'administration publique ont été bouleversées dans les vingt dernières années par la crise de l'accumulation du capital dans le régime fordien, l'avènement des technologies de l'information et de la communication, et l'accélération de la financiarisation et de la globalisation de l'économie. Nous assistons à la mise en place de nouvelles régulations socio-économiques dont personne ne peut dire s'il s'agit de régulations stables et durables ou seulement de régulations de transition vers un autre régime d'accumulation. Dans tous les cas l'étude de ces régulations exige un va et vient permanent entre le macro-économique et le micro-social<sup>1</sup>. Ici nous ne prendrons pas le temps de faire ce travail ou de présenter la nature de ces régulations post-fordiennes (dont l'essence fordienne du flux tendu dans l'organisation du travail ne devrait échapper à personne) : nous renvoyons à des textes antérieurs (cf. note 1) pour ne nous consacrer qu'à l'analyse du micro-social et de la relation salariale.

Dans un premier temps, nous montrerons pourquoi l'affaiblissement du syndicalisme repose essentiellement sur le changement de nature de la relation salariale qui supprime quasiment la fonction syndicale dans les relations professionnelles. D'où, en l'absence d'une conscience claire de ce phénomène par les syndicalistes qui continuent à travailler avec des outils anciens datant de la régulation fordienne, une baisse considérable de leur représentativité.

Dans la seconde partie, nous tenterons de définir quelques nouveaux rôles que pourraient créer les syndicats pour trouver un nouveau souffle. Ce qui exige aussi une transformation importante de leurs

---

<sup>1</sup> Cf. R. Boyer et J.P. Durand, *L'après fordisme*, Syros, 1998 et "De la notion d'entreprise au concept de modèle productif" in C. Durand et G. Bollier, *La nouvelle division du travail*, L'Atelier, 1999.

représentations et de leur fonctionnement, avec en particulier le recours à des professionnels intervenant dans le champ qui est le leur.

### **La réduction lente et inexorable du rôle du syndicat dans le procès du travail**

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, les associations ouvrières, puis les syndicats, ont été créés pour défendre les intérêts des travailleurs au niveau micro-social ; pour se défendre contre de mauvaises conditions de travail dans l'atelier ; pour améliorer les salaires en revendiquant auprès d'un patronat physiquement présent dans l'entreprise et pour réduire la durée du travail par une mobilisation collective dans des entreprises relevant souvent de la même branche, dans un même district. Notre hypothèse est de considérer que la puissance syndicale s'est d'abord constituée autour du procès du travail et qu'elle a perduré grâce à l'ancrage permanent et profond des syndicats et des militants dans le procès du travail.

De tout temps, la mobilisation des ouvriers et des salariés a été bien plus facile à partir des mécontentements et des revendications liés au procès du travail (cadence, insalubrité, pénibilité, rapports à la hiérarchie directe, etc.) que sur des mots d'ordre de branche ou de confédération. Le modèle américain du syndicalisme ouvrier s'est largement construit à partir de la plainte, de la doléance, du grief (*grievance*) adressés au délégué syndical qui en fait un instrument de blocage de la production si les revendications, même générales et étrangères à la doléance, n'aboutissent pas. La *grievance* justifie l'existence du délégué syndical dans l'industrie automobile américaine, lequel l'encourage. L'émergence de plus d'une centaine de catégories de travailleurs non qualifiés facilite le fonctionnement du système de doléances : tel ouvrier appartenant à telle catégorie refuse d'effectuer cette tâche car elle ne relève pas de sa spécialité ; il ne l'accepte que moyennant une compensation (en général salariale).

L'agitation de revendications issues du procès de travail fonctionne comme un rite : elle justifie et fonde la légitimité de l'institution syndicale. Laquelle, comme toute institution sociale, donne en retour des rétributions de plusieurs natures : matérielles à travers des revenus accrus ou une moindre pénibilité, symboliques à travers la dignité des travailleurs ou par exemple la construction de l'identité ouvrière. Le

rôle du collecteur de cotisations syndicales à travers la vente mensuelle des timbres illustre cette implantation proche du procès de travail dont l'organisation syndicale a besoin pour se vivifier. De même, la réactivation de l'activité syndicale avant les élections, quelles qu'elles soient, avec la multiplication des réunions et des tirages de tracts, se fonde essentiellement sur des préoccupations locales étroitement liées au procès de travail lui-même.

Quels rôles tiennent alors les fédérations de branches (en France) ou de métiers (en Grande Bretagne) et les confédérations ? Quoiqu'elles défendent aussi les salariés, qu'elles les organisent et centralisent les difficultés des plus faibles (dans les petites entreprises), les syndicats nationaux *représentent* en premier lieu les salariés. Le régime fordien leur a donné le beau rôle à travers les négociations centralisées sur les salaires et la durée du travail, y compris en donnant une place privilégiée à l'Etat (France, Scandinavie). Cette fonction essentielle de représentation des salariés par les fédérations et les confédérations pendant les Trente Glorieuses ne doit pas masquer le rôle déterminant que jouaient les sections syndicales dans le recrutement des militants ou dans les diverses élections pour fonder la légitimité (ce qui est dénommé juridiquement la représentativité) des confédérations. Or, pour ce faire, les sections syndicales fondent leurs pratiques sur les réalités du procès de travail et la perception plus ou moins négative ou positive qu'en ont les travailleurs.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Les plaintes relatives au procès de travail sont-elles aussi nombreuses ? Doivent-elles toujours transiter par le syndicat ? Quelles sont les fonctions présentes des délégués du personnel, des élus syndicaux, quelles sont leurs conditions d'existence ? Qu'est devenue l'implantation du syndicat par rapport au procès de travail qui fut sa raison d'être ?

### *L'amélioration générale des conditions tangibles de travail*

Globalement, la tertiairisation de l'économie, ou dit autrement, le développement des services, signifie le développement des emplois de bureau ou du commerce au détriment des emplois ouvriers. Or, les

premiers sont, par nature, plus confortables que les seconds : la réduction de l'emploi ouvrier diminue les risques de plaintes relatives aux mauvaises conditions physiques de travail.

Par ailleurs, dans le monde industriel lui-même, la pénétration des technologies de l'information dans la manipulation, l'asservissement, le contrôle, etc. a considérablement renforcé la médiatisation du rapport matière/homme par la machine : l'homme n'est plus guère en contact avec la matière (sauf essentiellement dans les activités de montage et dans celles de la manutention des produits finis). D'où une importante amélioration des conditions de travail : moins de charges lourdes à manipuler, moins de contacts avec la chaleur ou avec des produits chimiques et des vapeurs nocives, etc. Parallèlement, l'ergonomie des postes de travail a été aussi améliorée, pas nécessairement dans le seul souci d'humanisation du travail, mais en vue de l'amélioration de la productivité du travail : par exemple, le rapprochement des casiers de pièces détachées et de la chaîne de montage économise des déplacements qui, comme le disait déjà Henry Ford, ne sont pas productifs !

L'ensemble de ces améliorations des conditions physiques de travail dégonfle le rôle des délégués CHSCT, donc affaiblit la fonction et indirectement celle du syndicat lui-même en charge des délégués CHSCT : les doléances sont de moins en moins nombreuses et significatives et la fonction de délégué CHSCT n'est plus seulement celle de recevoir mais de susciter des plaintes.

Aux Etats-Unis, et dans une moindre mesure en Europe, l'extrême parcellisation des tâches et la spécialisation d'ouvriers qui restaient quelquefois plusieurs décennies sur le même poste de travail empêchaient la mobilité, largement combattue par les ouvriers et leurs syndicats ; d'où aussi l'existence de remplaçants et toute une organisation du travail complexe et subtile qui donnait l'occasion de multiplier les doléances et les *grievances*. L'invention, puis la généralisation de la polyvalence à travers le "travail en groupe" (*teamwork*)<sup>2</sup> met fin à toute doléance possible puisque, par nature, l'acceptation de

---

<sup>2</sup> La notion de "travail en groupe" en français est particulièrement trompeuse parce qu'elle réfère au groupe semi-autonome de travail d'inspiration suédoise alors qu'il s'agit d'une organisation du travail japonisante reproduisant les principes du *team work*. Cf. mon introduction dans J.P. Durand, P. Stewart et J.J. Castillo (dir.),

la polyvalence entraîne la possibilité d'occuper une multiplicité de postes. Si la polyvalence a été acceptée par les syndicats en tant que voie de qualification (pas toujours reconnue et donc pas toujours rémunérée) il est pour le moins étonnant que les syndicats (sauf les syndicats ouvriers américains) aient accepté aussi facilement le *teamwork* qui, par l'acceptation de la responsabilité collective – sans contrepartie – supprima quasiment toute possibilité de revendication : chaque équipe est responsable de ses moyens et de ses résultats et l'idée même de contestation, donc de syndicalisme, s'efface avec l'acceptation de cette responsabilisation.

L'amélioration des conditions physiques de travail et leur prise en charge par le groupe ne signifient pas que les conditions d'exercice du travail ne se détériorent pas dans d'autres de ses dimensions. En premier lieu, le travail posté n'a cessé de croître comme l'indiquent toutes les statistiques : celui-ci, non seulement brise les rythmes sociaux et isole le travailleur posté de son environnement (famille, amis, loisirs du week-end maintenant avec le VSD), mais les changements d'horaires hebdomadaires et le décalage horaire sont éprouvants physiologiquement. Or, si les syndicats s'inquiètent de temps à autres de ces nuisances, aucun ne peut oser aller contre une tendance structurelle (présentée comme une conséquence inéluctable des exigences de rentabilité concurrentielle). En second lieu, le "travail en continu", conséquence de la généralisation du *flux tendu* (cf. note 2), signifie la quasi-disparition des temps de pause officiels<sup>3</sup> ou plus encore des micro-arrêts de travail lentement construits par les salariés : là encore, les syndicalistes ont du mal à intervenir – sauf à dénoncer classiquement les "cadences infernales" et à prouver qu'elles ne cessent de croître, mais ce discours tend à s'éroder – car le flux tendu est présenté comme une contrainte issue de la compétition internationale (concept de flux tendu sur lequel, là aussi, les syndicats ont peu réfléchi...).

Enfin, les conditions de travail se sont détériorées par l'apparition du stress, y compris dans des fonctions – par exemple ouvrières – où il était impensable de le voir survenir tant la présence syndicale imposait

---

*L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, Paris, La Découverte, 1998.

<sup>3</sup> Phénomène qui s'accroît aujourd'hui considérablement avec l'application de la loi des 35 heures au cours de laquelle les directions d'entreprise font la chasse au temps mort.

des frontières infranchissables. Or, aujourd'hui, le *teamwork*, la responsabilisation collective et individuelle des exécutants, mais aussi de l'encadrement, sans qu'ils ne disposent toujours des moyens indispensables pour atteindre les objectifs fixés, conduisent à un net accroissement des pathologies mentales et à leur médicalisation forcenée. En particulier, la pression des pairs – bien plus terrible que celle du chef –, la crainte de la perte de considération face à de nouvelles contraintes multiplient les situations stressantes. Parce que la détérioration de ces conditions de travail est moins visible et surtout moins mesurable (sans compter que ce mal au travail n'est pas toujours dissociable d'un mal vivre hors entreprise) que ce que les délégués et élus syndicaux connaissaient autour des conditions physiques de travail, ils sont totalement dépourvus et n'ont aucune prise pour affronter la nouvelle situation<sup>4</sup>.

#### *Des pratiques managériales de substitution au syndicat*

L'élévation du niveau scolaire des salariés d'exécution d'une part et la nature des tâches requérant dans bien des cas une mobilisation de la subjectivité ouvrière ou employée d'autre part, interdisent de perpétuer le commandement militaire qui prévalait dans l'industrie ou dans le tertiaire de masse (ateliers de saisie de données par exemple). La génération des chefs autoritaires est largement partie en retraite au bénéfice de nouveaux managers formés à un encadrement tout aussi rigoureux mais empruntant des formes arrondies. Sauf exceptions qui continuent d'exister dans des entreprises en général bien répertoriées, les délégués du personnel ou les élus syndicaux ont de moins en moins à traiter des questions des rapports des exécutants avec leur hiérarchie ; ce qui contribue à amoindrir leur rôle, donc la nécessité de leur présence dans l'atelier ou le bureau.

La disparition de l'autoritarisme des chefs a été accompagnée d'une politique de communication qui court-circuite les représentants syndicaux et les délégués du personnel. En Grande Bretagne, aux Etats-Unis et dans une moindre mesure dans les autres pays, la règle ouvrière était de s'adresser au délégué du

---

<sup>4</sup> D'où une floraison de discours militants et quelquefois d'origine universitaire sur la souffrance au travail : il me semble que ces discours misérabilistes omettent largement les satisfactions, les plaisirs, la considération et le statut social nés dans le travail (cf. ci-dessous) qu'expliquent plus que tout autre chose (telle que la peur par exemple) pourquoi le système est acceptable et accepté (cf. mon article "Combien de souffrance au travail", à paraître dans *Sociologie du Travail*).

personnel pour communiquer avec le contremaître ou la hiérarchie à propos d'une demande d'avancement ou de changement de poste, voire d'atelier. Aujourd'hui, la "politique de la porte ouverte" du manager, mais plus encore la présence du *team leader* ou de l'animateur, mi-pair et mi-chef, constituent un nouveau circuit qui double le syndicat dans sa fonction d'intermédiation, avec, on s'en doute, une chance de succès plus grande. Le phénomène menace le syndicat dans ses fondements, beaucoup plus qu'il n'y paraît car, d'une part, il existe une voie d'expression parallèle qui lui retire le monopole de celle-ci et, d'autre part, la voie syndicale est dévaluée par des chances de succès moindres<sup>5</sup>. Le représentant syndical reste la solution de recours quand les autres voies n'ont pas abouti, mais il est clair qu'il ne bénéficie pas aujourd'hui de la même aura de succès que les autres voies de doléances.

En France, les lois Auroux d'expression autonome des salariés, durant les quelques années où elles furent partiellement appliquées, institutionnalisait cette voie parallèle d'expression des salariés. Elles furent bientôt relayées par les "cercles de qualité" et les "groupes de progrès" eux-mêmes remplacés par des outils plus puissants tels que la *Total Productive Maintenance*, la démarche qualité totale (avec les ISO 9000), le *kaizen* ou le *Single Minute Exchange Die* (SMED ou changement rapide d'outils). A la différence des cercles de progrès ou autres CQ, ces derniers outils ancrent un discours et des pratiques unanimistes d'intégration sociale sur des pratiques techniques (et professionnelles) que chacun partage nécessairement : qui est contre la qualité ? Qui est contre l'accroissement de la productivité (sans détérioration des conditions de travail ou de cadences) pour maintenir la viabilité de la firme, donc l'emploi ?

Concrètement, ces outils techniques sont aussi des outils de management : ils libèrent la parole (cf. ISO 9000 : "Ecrivez ce que vous faites") et transforment les exécutants en force de proposition – au moins le croient-ils. Non seulement la parole libérée s'exprime sur des thèmes techniques et des préoccupations partagées avec l'encadrement, mais ce faisant elle ne traite plus des questions catégorielles et revendicatives. Plus encore, le côtoiement et le partage de préoccupations des cols blancs (techniciens,

---

<sup>5</sup> Il existe bien sûr des nuances dans lesquelles le choix du syndicat (CISL, CFTC, FO, voire CFDT) plutôt que la CGT (et quelquefois la CFDT) influe sur l'aboutissement de la requête !

ingénieurs, auditeurs, etc.) poussent à l'identification ouvrière à ces mêmes catégories. Des phénomènes semblables se déroulent dans la grande distribution ou dans le tertiaire de masse en général. Ces pratiques discursives qui engagent la mobilisation de la subjectivité des exécutants occupent l'esprit, les détournent d'autres préoccupations qu'ils oublient (cadences, stress) : les plaintes, griefs et préoccupations n'appartiennent plus à leurs références cognitives tandis que le syndicat devient corps étranger au procès de travail.

Enfin, quoique l'on s'éloigne du procès de travail lui-même, la contribution patronale à la gestion des temps des salariés n'est pas le moindre des coins enfoncés dans la représentativité syndicale aux yeux de leurs mandants. En effet, durant les années 70-80, les syndicats se sont longtemps opposés aux horaires variables qui, de fait, contribuaient à la déstructuration des collectifs de travail, l'un des fondements de l'activité syndicale. A l'opposé, les salariés percevaient dans les horaires variables la possibilité de mieux concilier salariat et vie hors travail (en particulier à propos des transferts des enfants à l'école) : les horaires variables se sont ainsi peu à peu imposés à la satisfaction des salariés, par-dessus les syndicats. Mieux encore, cette innovation s'est accompagnée dans bien des cas de la disparition de la pointeuse, cet instrument attentant à la liberté humaine, c'est à dire à la dignité des salariés.

En résumé, les profondes transformations du modèle de production, des techniques productives, de l'organisation du travail, du mode de management et du régime de mobilisation des salariés font que les fonctions du syndicat, telles qu'elles ont été construites historiquement, s'amenuisent lentement : il y a de moins en moins de raisons de se plaindre au syndicat<sup>6</sup> ; certaines souffrances – en particulier le stress – ne trouvent pas de lieux pour s'exprimer, tandis que le management a créé une multiplicité de voies alternatives au syndicat pour capter à son profit l'expression des salariés. D'où certaines pratiques d'évitement du syndicat par les salariés – sauf lors des élections où sa fonction tribunicienne d'expression

---

<sup>6</sup> La hausse générale du niveau de vie des catégories les moins bien rémunérées et les identifications à d'autres classes – même si elles conduisent à de nouvelles frustrations – freinent aussi l'engagement dans ou avec le syndicat.



des mécontentements perdure – qui signifient aussi une baisse du nombre d'adhérents, de moyens financiers et finalement de représentativité<sup>7</sup>.

### *Les succès des politiques anti-syndicales*

La poursuite des pratiques répressives contre les militants syndicaux est bien réelle<sup>8</sup>. Malgré les protections juridiques dont bénéficient les syndicalistes, ils sont les premiers touchés par les licenciements économiques, les mises en FNE, etc. Que déjà le modèle productif amenuise la fonction syndicale auprès du procès de travail et qu'ensuite l'on réduise le nombre de syndicalistes de terrain et c'en est fait de l'existence du syndicalisme fordien !

D'autres façons de décourager le militantisme passent par la *discrimination syndicale* : s'il est reconnu que la prise de responsabilité syndicale empêche toute promotion des exécutants, pourquoi se couperaient-ils ainsi volontairement de telles possibilités ? A l'inverse, il existe aussi des *discriminations positives* envers les syndicalistes : le management le plus adroit promeut les militants actifs les plus valeureux. Non seulement il enrichit son potentiel d'encadrement, mais il réduit d'autant la puissance d'organisation du partenaire social. Cette pratique a été courante durant les décennies 80-90 au moment du départ en retraite des militants aguerris et de leur remplacement à la tête des sections syndicales. Une variante de cette politique autorise les dépassements (massifs) des heures de délégation pour renforcer les unions locales ou départementales ou pour s'occuper des activités et œuvres sociales : le vide ainsi laissé ne peut que bénéficier aux pratiques managériales.

Enfin, quoique pas toujours organisée dans ce but, la multiplication des lieux de représentation syndicale ou para-syndicale dans et autour de l'entreprise éloigne les élus syndicaux – en nombre de plus en plus faible, comme déjà dit – de plus en plus souvent et de plus en plus longtemps. Cette institutionnalisation

---

<sup>7</sup> Ce raisonnement vaut autant pour les pays latins à faible syndicalisation que pour l'Allemagne ou la Scandinavie : si la syndicalisation y reste élevée et les moyens financiers considérables, la faible fréquentation des réunions par les adhérents, ou quelquefois le désaveu par la base d'accords signés par les élus, soulignent, à mon sens, la même crise de représentativité.

<sup>8</sup> Cf. J.P. Durand (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Syros, 1995.

des syndicalismes, preuve du développement de la démocratie (mais sans que les moyens humains suivent en nombre), a pour effet principal de couper les syndicalistes de leur milieu d'exercice professionnel et militant (ateliers, bureaux...). Ceci ayant lieu à un moment où ils sont moins demandés par leurs mandants et plus généralement par tous les salariés (cf. ci-dessus), l'"absentéisme" n'apparaît pas immédiatement gravissime<sup>9</sup> : de fait, les deux phénomènes se renforcent jusqu'à ce que le syndicat soit de moins en moins indispensable.

L'institutionnalisation du syndicalisme réunit les cadres supérieurs de l'entreprise et les élus syndicaux (négociations salariales, comités d'entreprises, réunions ad'hoc diverses...) et finit par les rapprocher : ils adoptent les mêmes tenues vestimentaires et le même langage, jusqu'à ce que le *principe de réalité* de la compétition internationale s'impose autant aux syndicalistes qu'aux managers. Les degrés dans la reconnaissance de cette réalité diffèrent bien sûr selon la nature des syndicats et selon la profondeur des convictions des hommes : dans tous les cas le fossé avec les autres militants, ou plus encore avec les salariés en général, peut nuire à la légitimité du/des syndicats.

L'ensemble de ces pratiques que Ray Marshall rassemble sous le terme de "formes d'opposition patronale" au syndicalisme, que ce soit ses "relations positives avec la main-d'œuvre" ou ses "campagnes légales acharnées" contre les syndicalistes<sup>10</sup> montrent combien l'une des principales caractéristiques du régime d'accumulation post-fordien est le développement du déséquilibre de la relation salariale au détriment des salariés. L'émergence d'un syndicalisme revendicatif adapté à ce nouveau régime d'accumulation devient ainsi une question brûlante d'actualité.

## **2 - Nouvelles fonctions et nouvelles voies pour le renouveau du syndicalisme**

---

<sup>9</sup> Par ailleurs, qui oserait blâmer un syndicaliste qui s'épanouit un peu plus dans la rédaction de tracts, l'organisation de meetings que sur son lieu de travail, avec une faible autonomie et un travail peu intéressant (qui lui est attribué justement en raison de ses absences qui l'empêchent d'obtenir un poste enrichissant nécessitant des résultats suivis !) ?

<sup>10</sup> "Etats-Unis : crise et incertitude des relations industrielles" in M. Nadel et R. Lindley, *Les relations sociales en Europe. Economie et institutions*, Paris, L'Harmattan, 1998.

Le capitalisme demeure : même post-fordien, le régime d'accumulation présent appartient au capitalisme, lequel ne peut guère se définir autrement que par la contradiction – l'opposition des intérêts diront certains – entre capital et travail. Mais la lutte des classes n'est pas aussi violente physiquement qu'hier et a pris d'autres formes. En effet, les conditions de vie (et de travail) se sont nettement améliorées, les chefs sont devenus moins autoritaires et la violence physique des rapports sociaux dans le procès du travail a largement disparu. Si la crise de l'accumulation (ou les voies post-fordiennes de sa résolution) pousse à la fois à la réduction des effectifs (licenciements secs dans nombre de pays) et à développer la pression sur les salariés (cadences, durées de travail...), elle conduit aussi, plus que jamais, à développer des politiques d'adhésion des salariés aux objectifs des directions : d'une part pour obtenir cette fameuse mobilisation de la subjectivité des salariés, d'autre part au nom de la compétition internationale et de la globalisation qui fait que "salariés, directions et intérimaires sont sur le même bateau" de survie de l'entreprise. Enfin, la structure sociale du capitalisme s'est considérablement complexifiée : au-delà de la segmentation de la classe ouvrière, le développement de la catégorie des employés, puis celle des cadres, ingénieurs, techniciens pose autrement la question syndicale, à la fois pour des raisons d'identification sociale et surtout parce que le procès du travail, fondement de l'activité syndicale, ne fait pas problème comme pour les ouvriers.

A travers ces bouleversements, l'opposition entre syndicalisme révolutionnaire et syndicalisme réformiste s'est renouvelée en une opposition entre syndicalisme revendicatif et syndicalisme coopératif ; ce qui tend à prouver, si c'est nécessaire, que la nature du capitalisme demeure. En France, syndicalistes et scientifiques s'émeuvent de la division syndicale entre confédérations qui met en musique l'opposition entre les deux grandes tendances du mouvement syndical ; c'est oublier qu'elles sont présentes de la même façon à l'intérieur des grands syndicats ou des grandes confédérations aux Etats-Unis, en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Scandinavie, etc.

Parce que l'opposition entre capital et travail demeure, les deux parties doivent débattre de leurs divergences et ne le peuvent qu'à travers la représentation de leurs intérêts par des institutions, sauf à préférer le conflit aveugle et la violence. C'est aussi le point de vue des directions d'entreprise telles

qu'AXA, Casino, ou la FNAC en France (avec bien sûr l'espoir de les voir plutôt coopérer que revendiquer)<sup>11</sup>. Si la nécessité de l'existence de syndicats est reconnue, la tendance n'en est pas moins à leur affaiblissement en nombre de militants et à leur lente perte d'influence dans tous les pays industrialisés.

Si le syndicalisme doit perdurer, voire se développer, la question centrale devient : pour quelles fonctions et comment ? Si la fonction d'organisation de la solidarité et de construction de l'identité du groupe social par le syndicat n'a cessé de diminuer, celles de défense des intérêts et de représentation du/des groupes demeurent. On y trouvera déjà celle de défense et de gestion des œuvres sociales au bénéfice des salariés (loisirs, séjours de vacances, culture, etc.) avec des impératifs d'efficacité croissants et des techniques de gestion de plus en plus sophistiquées. Mais surtout, les fonctions de représentation des intérêts des salariés – dans leur diversité grandissante – occupent déjà et occuperont de plus en plus les syndicalismes dans plusieurs champs :

les transformations technologiques de la production de biens et de services. Ce qui semble nous ramener aux préoccupations d'hier autour du procès du travail, sauf qu'aujourd'hui la participation à la mise en œuvre de ces technologies se fait dans l'anticipation : conditions et rythmes de travail, ergonomie des postes, etc.

la stratégie de développement des firmes (modes de croissance, produits, process, etc.). C'est ici le plus difficile puisque les décisions relèvent du monopole des conseils d'administration, voire des actionnaires. Les syndicats ne peuvent guère intervenir en amont des décisions et ne le font qu'en aval pour tenter de les influencer. On retrouve ici la nécessité de la double nature du syndicalisme (revendicatif et propositionnel) qui doit à la fois batailler pour obtenir les informations stratégiques et adresser des propositions alternatives tenant compte de l'acceptable (les intérêts des actionnaires) et promouvant les intérêts des salariés.

l'internationalisation des groupes de plus en plus multinationaux, de la production de biens et de services elle-même, en un mot de la *globalisation*.

---

<sup>11</sup> Cf. *Le syndicalisme eu futur*, op. cité.

Pour tenir ces fonctions, les syndicats détiennent plusieurs clefs : leur renforcement par le retour des militants sur le terrain, leur professionnalisation ou celle de leur environnement, le développement de réseaux internationaux, etc.

### *Les illusions du retour au terrain*

Nombre de stratèges syndicaux préconisent le retour des militants sur le terrain, y compris par un certain désengagement des institutions où ils représentent leurs mandants. Si cette voie semble celle du bon sens, est-elle appropriée à la période présente ?

Le manque de militants, la réduction permanente de leur nombre et le coté plutôt rébarbatif, difficile et répétitif de leurs tâches dans le procès de travail (cf. ci-dessus) laissent entendre quelques difficultés pour opérer ce retour durable. Il ne semble pas d'ailleurs que le volontarisme paie à l'échelle de l'histoire sociale. Ce retour au terrain peut avoir lieu là où le système de *grievances* lié au procès de travail fonctionne toujours, là où les fonctions syndicales d'organisation de la solidarité et de l'identité restent actives, c'est-à-dire essentiellement en milieu ouvrier. Parmi les employés et les cadres, le retour au terrain semble plus difficile à la fois par manque de militants et parce que la priorité ne paraît pas celle de la revendication mais celle de la représentation. Il ne s'agit pas de minorer – loin s'en faut – la fonction revendicative et de défense des salariés (salaires, emplois, conditions et charges de travail, etc.), mais de souligner qu'elle n'anime plus la vie de l'entreprise de la même manière : *elle est souvent préventive plutôt que curative*. Ce qui ne saurait écarter la nécessaire mobilisation des salariés pour faire pression sur les négociations, mêmes anticipatrices de quelques réformes : si la métallurgie allemande n'a pas connu de grandes grèves depuis environ une décennie, il n'en demeure pas moins que c'est grâce à travers

la menace de grèves longues que les syndicalistes ont obtenu la réduction du temps de travail par exemple ou certaines augmentations salariales<sup>12</sup>.

### *Vers une professionnalisation du syndicalisme ?*

La professionnalisation du syndicalisme peut être entendue d'au moins trois façons :

l'accroissement du nombre de postes de permanents syndicaux qui assurent ces fonctions à plein temps ou à temps partiel ;

le développement du professionnalisme des permanents et des élus qui ne seraient plus seulement des "politiques" mais deviendraient aussi des techniciens ou des professionnels de la gestion, de la communication, de la négociation, de la stratégie d'entreprise, etc.

la multiplication des experts professionnels de haut niveau (à temps plein ou sous forme de missions de consultants) auprès des syndicalistes pour les assister dans la diversité de leurs fonctions.

Ces trois voies ne sont pas exclusives et comme la réflexion ne fait que s'ouvrir – au moins en France – tout y est certainement possible. Les opposants à cette proposition de professionnalisation avancent deux arguments : d'une part, le risque de dérive du syndicat vers une sorte de groupe de pression *coupé de la base syndicale et de ses orientations* et incapable de mobiliser les salariés, donc inapte à atteindre ses objectifs puisque des négociations victorieuses ne sauraient se dérouler sans un rapport de forces organisé et favorable aux salariés. D'autre part, en particulier dans l'Europe latine et parmi les cols blancs dans tous les pays, comment financer ces experts vu la faiblesse financière des syndicats ?

Si le choix est entre un affaiblissement inéluctable du syndicalisme traditionnel et les risques – qui ne sont que des risques – des effets pervers d'une institutionnalisation du syndicalisme, ne faut-il pas courir ces risques urgemment puisque les tendances (énoncées dans la première partie) de la réduction des emplois ouvriers et des effets de la nature des régulations post-fordiennes sont déjà en route ? Qui plus

---

<sup>12</sup> Nous sommes, il est vrai, dans la métallurgie... Là où l'implantation syndicale à partir du procès de travail permet de larges mobilisations. En même temps, il nous faudrait montrer les limites des succès de l'IG Metall depuis 4-5 ans par rapport à ses succès antérieurs.

est, ces risques peuvent toujours être minimisés par les élections périodiques des représentants syndicaux : nul ne contestera le constat des limites de la démocratie représentative, mais en l'absence vérifiée d'une démocratie participative, la première assure le meilleur fonctionnement démocratique ! Enfin, on peut imaginer que la question du financement se réglera pas à pas, avec le recrutement progressif des experts<sup>13</sup>.

La professionnalisation des permanents et des élus syndicaux et le recours accru aux experts ne s'excluent pas, voire s'épaulent. Cette professionnalisation pourrait se développer dans au moins cinq champs : les *œuvres sociales*, les *technologies* de production de biens et de services, la *communication* en direction des salariés et à l'extérieur de l'entreprise ou de l'administration, la *gestion des ressources humaines*, la *stratégie d'entreprise* (produits et process).

Il est dommageable que les activités sociales (loisirs, culture, centres de vacances, tourisme, etc.) et quelquefois des mutuelles de salariés, ne rencontre plus l'intérêt des salariés des entreprises qui se tournent vers le secteur marchand parce qu'il offre des services plus attractifs, de meilleure qualité à plus bas prix. Sachant que les activités sociales de l'entreprise sont de fait subventionnées – au moins en France – cela témoigne d'une gestion peu performante. J'ai eu l'occasion de montrer quelles solutions s'ouvraient au comité d'entreprise d'une grande entreprise française à travers la professionnalisation réelle de ses élus et le recrutement d'experts.

Les technologies de production, qu'elles relèvent des NTIC ou des réformes organisationnelles, doivent être débattues avant leur mise en œuvre pour être acceptées et pour conduire aux gains de productivité, de qualité et de flexibilité escomptés. Les réorganisations du procès de travail, les besoins de formation, les modifications de classifications ou de trajectoires professionnelles, doivent être négociés afin de les préparer et que les salariés se les approprient : le contournement actuel du partenaire syndical n'est pas satisfaisant car il laisse en suspens certaines dimensions du travail (partage des gains de productivité,

---

<sup>13</sup> Qui aurait pensé dans l'immédiat après-guerre, que le travail social créerait des centaines de milliers d'emplois en Europe pour dépolitiser les effets des crises de l'emploi... Le financement socialisé des problèmes se règle quand ils se posent !

rythmes de travail, transparence univoque, etc.) qui aboutissent à une *implication simulée* qui va à l'encontre des résultats attendus. La négociation syndicale ne peut guère avoir lieu qu'avec des experts (sociologues, ergonomes, psychologues, formateurs, etc.) comme ce fut le cas momentanément en Allemagne avec les Centres CIM (*Computer Integrated Manufacturing*) de l'IG Metall au milieu des années 80. On remarquera avec intérêt la sous-utilisation totale par les syndicats français de l'"expertise technologique" prévue par les lois Auroux. De même, la gestion des ressources humaines (stratégie générale, évolution de la pyramide des âges, classifications, mobilité, aménagement des horaires) qui doit avoir lieu en étroite liaison avec les modifications du procès de travail, ne saurait être étrangère à la négociation syndicale qui s'en tient trop souvent à la seule répartition de l'augmentation salariale ou à l'application d'un plan FNE. Ici aussi, le besoin d'experts assistant les représentants syndicaux se fait criant.

Du côté de la stratégie d'entreprise, les négociations sont trop souvent confinées par les directions dans un débat comptable et technique qui empêche d'aborder le fond des questions politiques de stratégie. Bien sûr, le champ crucial de la stratégie reste le plus difficile à traiter, mais tant que les syndicalistes ne s'entoureront pas d'experts de niveau équivalent à ceux des directions et des PDG, ils resteront en deçà des possibilités de modifier quoi que ce soit, autant à propos des recentrages de métiers, des prises de participation, des délocalisations d'activités, etc. Que les syndicats soient exclus des Conseils d'Administration, sauf exception, relève de la nature du capitalisme ; mais il est toujours possible par un harcèlement permanent d'obtenir des informations stratégiques, d'amener les directions à débattre afin d'influencer leurs décisions.

Ainsi, le débat et la participation, le syndicalisme coopératif ne sauraient exister sans la confrontation donc l'organisation de celle-ci à partir d'une mobilisation aussi large que possible. Coopération et confrontation, participation et conflit ne sont pas exclusifs ; bien au contraire, ils s'épaulent et appartiennent à la même politique syndicale. Plus encore, ils sont constitutifs de la nature même du syndicalisme qui ne saurait être en conflit permanent (la production reste sa condition d'existence) ni en coopération totale à moins d'y perdre son âme. D'où l'importance, pour les syndicalistes, de s'entourer de



spécialistes de la communication en direction des salariés qui parviennent à convaincre du bien-fondé de leurs positions et de leurs pratiques afin de pouvoir rendre efficace toute menace d'action revendicative ou de grève. La communication syndicale est assez bien faite lorsqu'il y a présence physique de militants, mais tout reste à faire – ou presque – ailleurs, ce qui représente plus des deux tiers des situations de travail. Les syndicats doivent utiliser tous les médias dans l'entreprise – surtout lorsqu'il s'agit d'une firme-réseau – et hors de l'entreprise, en particulier au moment où le hors travail tend à accroître sa place dans les représentations : le PDG d'Air France n'a-t-il pas tenté de briser une action syndicale par des spots publicitaires sur les chaînes TV ?

### *L'internationalisation du syndicalisme*

Là aussi, les syndicats auront à s'entourer d'experts économistes, financiers, stratèges d'entreprises, etc. Mais ici l'état d'organisation du syndicalisme au niveau des groupes multinationaux ou dans les firmes réseaux a 10 à 20 ans de retard sur l'organisation du capital lui-même. A la différence du XIXème siècle où régnait l'Internationale ouvrière sur le mouvement ouvrier face à un capitalisme familial, au mieux national, le mouvement syndical est peu efficace au niveau international. Les confédérations régionales adoptent des comportements de bureaucratie onusienne et les comités de groupes ne sont que sur les fonds baptismaux.

L'organisation internationale du syndicalisme doit vaincre plusieurs écueils : les traditions historiques, quelquefois sectaires et rancunières, la diversité des structures syndicales (par métiers, par branches...) l'opposition des cultures (syndicalisme révolutionnaire-revendicatif/syndicalisme réformiste-coopératif), l'hétérogénéité des degrés de syndicalisation, sans parler des problèmes linguistiques. Si la victoire du libéralisme apporte quelques convergences dans les modes de traitement des problèmes socio-économiques sur la totalité de la planète, il n'en est pas de même du côté des approches syndicales : plus grave, les héritages nationaux semblent interdire la prise de conscience de l'urgence de créer des structures efficaces de représentation des intérêts des salariés, parallèles et en phase avec l'organisation du capital. Ce qui veut dire aussi mobilité, flexibilité, labilité, tout le contraire de structures

bureaucratiques lourdes. Peut-être doit-on rêver, de *trade-union men* comme il existe des *businessmen*, investis de tous les pouvoirs tant qu'ils ont la confiance de leurs mandants, révocables à tout moment et disposant de la même mobilité et de la même liberté (d'entreprendre). A moins de considérer que le travail, la force de travail défendue par le syndicalisme, n'est pas de même nature que le capital : en effet, la force de travail reste plutôt fixe, nationale et régionale, face à un capital qui se déplace à la nano-seconde ; alors tout effort d'organisation syndicale à l'échelle internationale serait déclaré vain.

Aujourd'hui, le déséquilibre dans le niveau d'organisation et dans la vitesse de réaction entre le capital et le travail conduit à une profonde inégalité entre les deux éléments, soit par l'absence totale de négociation, soit par une quasi-incapacité de réponse des syndicats aux injonctions du capital. Pour combien de temps encore ?

\*\*

\*\*\*

Le syndicalisme est né puis a puisé sa raison d'être de revendications issues du procès de travail. Les régulations socio-économiques post-fordiennes ont transformé profondément le procès de travail, diminuant d'autant l'expression des mécontentements tandis que les emplois ouvriers, première victime de la violence du travail, diminuent au bénéfice d'emplois du tertiaire plus confortables, où les souffrances, lorsqu'elles existent, sont moins visibles et moins mesurables. En même temps, l'affinement des techniques managériales et l'invention d'outils technico-idéologiques feutrent les rapports sociaux jusqu'à gommer la perception des divergences d'intérêts. Ce qui n'empêche pas le maintien simultané de certaines politiques anti-syndicales. Le résultat global apparaît dans la baisse des taux de syndicalisation et de l'influence syndicale dans tous les pays.

Peut-on imaginer une alternative à cette lente érosion historique du syndicalisme ? Certainement, si les syndicalistes savent d'une part inventer et imposer de nouvelles fonctions du syndicalisme, d'autre part se donner les moyens de cette alternative, à savoir une *professionnalisation* des élus, des permanents syndicaux et des experts qui les entourent. Cette rupture nous semble la condition du renouveau du syndicalisme, sur fond d'une mise en phase de son activisme avec celui du capital globalisé mis en mouvement jour et nuit !