

L'individu, la forme syndicale et l'entreprise

Christian Thuderoz

Volume 30, numéro 2, automne 1998

Le syndicalisme

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/001795ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/001795ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (imprimé)

1492-1375 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Thuderoz, C. (1998). L'individu, la forme syndicale et l'entreprise. *Sociologie et sociétés*, 30(2), 59–69. <https://doi.org/10.7202/001795ar>

Résumé de l'article

Sous la forme d'un essai, cet article défend l'hypothèse de l'inadaptation de la forme syndicale aux dimensions nouvelles de la modernité, caractérisée par l'éclatement des pôles de l'individu, de la consommation, de la nation et de l'entreprise. Il y a donc aujourd'hui inadéquation entre les exigences de la société post-industrielle, les exigences des individus (comme citoyens et comme producteurs) et l'offre syndicale (comme projet et comme organisation). Dès lors, le syndicalisme (ses orientations, ses pratiques, ses structures) se révèle inapproprié pour prétendre jouer un rôle majeur dans la reconstruction de la modernité et la promotion du Sujet personnel.

L'individu, la forme syndicale et l'entreprise



CHRISTIAN THUDEROZ

Notre objectif ne sera pas ici de proposer une énième interprétation de la crise du syndicalisme, mais de soumettre quelques réflexions sur les conditions qui l'ont rendue possible. Ce texte prend la forme d'un essai, même si notre expérience syndicale, jointe à différentes enquêtes récentes en milieu industriel, le fonde empiriquement¹. Notre propos s'appuie essentiellement sur le cas français. Il s'inscrit dans une tradition de la sociologie française s'efforçant de réduire la césure entre la rationalité de l'acteur collectif d'une régulation sociale (ici le syndicalisme) et l'observateur qui tente de la comprendre. Autrement dit, pour reprendre le raisonnement de Jean-Daniel Reynaud (1989, p. 296), en assurant la continuité entre l'action et la science de l'action, ou en clarifiant les enjeux de l'action, l'analyse peut permettre, « sous les conditions de validité et de pertinence des hypothèses, des anticipations particulièrement efficaces ».

La thèse qui sous-tend notre propos emprunte largement à Pierre Rosanvallon (1988) : non seulement le syndicalisme est-il aujourd'hui inadapté, déphasé et son action relativement inappropriée, mais ses fonctions historiques de représentation (expression de la protestation et des revendications ouvrières), de régulation (par la négociation collective) et d'organisation du social (expression de l'intérêt général, de justice sociale) sont durement mises à mal.

Ce que nous voudrions montrer peut s'énoncer ainsi : cette inadaptation de la forme syndicale aux conditions actuelles réside pour l'essentiel dans son désajustement vis-à-vis des dimensions nouvelles de la modernité. Nous partirons, pour déployer ce raisonnement, des analyses d'Alain Touraine. Celui-ci montre, dans sa *Critique de la modernité* (1992), que la société moderne industrielle, qui a connu son apogée au cours du XX^e siècle, peut se définir comme un univers aujourd'hui décomposé, éclaté, fragmenté entre des forces hétérogènes : la sexualité, la consommation marchande, l'entreprise et la nation. Ces quatre fragments, hier pensés sous une forme intégrée (« le modèle de la rationalité objective »), sont entrés en crise. Ils sont aujourd'hui le lieu d'une intense dramatisation. Dans chacun d'eux coexistent en effet destruction et création, production et consommation, indépendance et puissance, intégration et différenciation. Pour ces raisons, estime Touraine

1. Il ne s'agit donc pas d'un article analysant de manière empirique les problèmes actuels du syndicalisme français. Il se situe délibérément à un niveau macro-sociologique. Il a bénéficié des critiques et commentaires de Yves Lichtenberger, que je remercie. Bien entendu, je porte seul l'entière responsabilité du propos.

(1992, p. 171), « l'éclatement de la modernité en ces quatre morceaux, répartis aux quatre points cardinaux de la vie sociale, est aussi un quadruple mouvement de libération » et de renouvellement de la modernité : l'affirmation de soi contre la société et ses lois morales ; « la montée des dieux nationaux résistant à l'universalisme du marché et de l'argent » ; des stratégies mondiales de groupes industriels ou bancaires « affirmant leur désir de conquête et de pouvoir au-dessus des froides recommandations des manuels de gestion » ; des désirs de consommation échappant au contrôle social puisque non référés à des positions sociales. N'étant plus définie par la rationalité instrumentale, la société peut alors s'ouvrir au Sujet, cette « volonté de l'individu et du groupe d'agir et d'être reconnus comme acteurs » (1992, p. 242).

La thèse développée ici est donc la suivante : le syndicalisme (ses orientations, ses pratiques, ses structures) se révèle aujourd'hui inapproprié pour prétendre jouer un rôle majeur dans la reconstruction de la modernité et la promotion du Sujet personnel. Ses réponses aux questions posées au sein de chaque point cardinal de la modernité — la nation, la consommation, l'entreprise et l'individu — sont devenues obsolètes ou peu opératoires. En outre, le syndicalisme français a souvent déserté certains de ces quatre lieux cardinaux ou a produit des réponses insuffisantes ; il s'est focalisé sur les diverses faces d'ombre de chacun d'entre eux, négligeant ainsi ce qu'ils pouvaient receler d'antidote et de ressources pour l'action. De là l'inadéquation entre les exigences de la société post-industrielle, les exigences des individus (comme citoyens et comme producteurs) et l'offre syndicale (comme projet et comme organisation). Il s'agit d'une crise par désajustement. Examinons tour à tour ces quatre fragments de la modernité et les réponses syndicales correspondantes.

1. LA NATION

Le syndicalisme français a longtemps fait sienne la thèse d'une nécessaire fusion entre un espace économique et une souveraineté politique. Patrie et Cité ainsi unifiées, la grandeur nationale devait se lire dans l'indépendance économique. Les partis gaulliste et communiste ont, depuis 1945, largement promu l'image d'un État chargé d'une mission de développement économique et d'un devoir de protection sociale. D'où un État-Providence technocratique, des grandes entreprises publiques, des modes néo-corporatistes de gouvernement de celles-ci et une ferme intention d'éradiquer tout particularisme local ou culturel au profit d'un universalisme de la raison. Les grèves de novembre-décembre 1995 ont, à leur manière, illustré cette volonté de défense d'une nation, au-delà de son service public. Le corollaire de ce modèle national d'intégration sociale a été la toute-puissance de l'État et d'une arène centrale du politique, une faiblesse structurelle du patronat, la quasi-absence d'une tradition de négociation collective, un syndicalisme fortement idéologisé, opposé à un technocratisme modernisateur et dirigiste.

Puissance coloniale, la France a connu un syndicalisme globalement anti-impérialiste favorable aux appels des pays du Sud. Mais cette tendance n'a été possible que parce que prévalait le cadre national, à la fois espace de protection et horizon du raisonnement. Aujourd'hui, l'élargissement des conditions de la concurrence et les mutations politiques en Europe — construction européenne, dissolution de l'empire communiste, internationalisation des échanges — contraignent les États à redéfinir leurs modes d'organisation productive et politique. En France, on assiste à un double épuisement du modèle national d'intégration : d'abord en termes d'interrogations sur sa pertinence ou sa durabilité (déficits des régimes sociaux, importance des prélèvements obligatoires, chômage massif, banlieues en déréliction, nombreux flux migratoires, etc.) ; ensuite en termes de contrôle et de maîtrise de la vie sociale et économique. Dans le vécu des citoyens comme des salariés, tout ce qui ne relève pas strictement des frontières nationales engendre des peurs et des crispations. Or, le cadre national, face aux multinationales globales comme vis-à-vis des pays émergents, ne peut aujourd'hui être le seul référent du syndicalisme.

On relève donc ici un premier désajustement de la forme syndicale soit sa difficulté à articuler des espaces socio-économiques (de décision et de production) de plus en plus distants. Les bre douille ments syndicaux de l'Europe sociale en sont l'illustration.

2. LA CONSOMMATION

Au début du siècle, le syndicalisme révolutionnaire fit de la non-dépendance du système de distribution capitaliste l'un des critères de son autonomie. Les coopératives ouvrières, de production ou de distribution, distinctes des organismes classiques et installées dans les villes usinières, connaîtront d'importants succès. « Délivrés du joug des comptoirs patronaux, ainsi que de l'exploitation et de la fraude des petits boutiquiers » (Webb et Webb, 1912), les travailleurs surent ainsi construire un autre rapport à la consommation, empreint de qualité des produits et des services. Mais ce mouvement consumériste, consubstantiel au désir ouvrier d'autonomie et d'émancipation, se dégrada vite en un seul mouvement de refus de la consommation.

Le syndicalisme faisait ainsi sienne la thèse de l'assujettissement de l'individu aux objectifs mercantiles de l'organisation productive. D'où la rhétorique des « faux » et des « vrais besoins » insatisfaits — cf. les critiques formulées au début des années soixante par Herbert Marcuse (1968) —, qu'on retrouve de façon récurrente lors de chaque résolution de congrès de la CGT. Contre « le postulat axial de l'économie, celui qui proclame la souveraineté du consommateur et la suprématie de l'individu » (Galbraith, 1967, p. 224), le syndicalisme, à l'image de cet auteur, a toujours considéré qu'entre la grande entreprise industrielle et les consommateurs, la première était toujours maître du jeu. Galbraith appelait cela « le conditionnement de la demande ». Ce dernier a pour objet d'« amener les gens à acheter les produits et d'assurer l'exécution pratique des plans prévoyant que telles quantités seront vendues aux prix dont on est maître ». Moyen privilégié de ce conditionnement : la publicité. Elle a pour fonction d'« enlever à l'acheteur — chez qui il échappe à tout contrôle — le pouvoir de décision pour le transférer à l'entreprise, où il peut être manipulé » (p. 226). Dès lors, toute diffusion de produits nouveaux de consommation ne pouvait être pensée que comme le corollaire d'un abandon, collectif et individuel, de souveraineté humaine. La consommation ouvrière avait donc un prix : « la lente dégradation de la dignité du travailleur, que n'arrive pas à dissimuler la diffusion de la voiture particulière, des appareils ménagers ou de la télévision » (Bron, 1974, p. 71). La société de consommation fut ainsi syndicalement condamnée, au profit de l'idée d'une société de production, axée sur le travail et sa valorisation, d'un appel à l'organisation rationnelle de la production et à l'épargne nationale. Surtout, la consommation était liée à une position sociale ; tenir son rang, c'était, de façon ostentatoire, consommer. Aujourd'hui, le consommateur se définit plutôt par rapport à lui-même, revendiquant son droit narcissique au plaisir et la pertinence de son souci de soi. D'où un second désajustement.

Car cette affirmation nouvelle du droit à consommer s'inscrit dans un contexte social renouvelé, caractérisé tant par le refus de la dépendance taylorienne que par celui d'une certaine décomposition des rapports sociaux. La *désaffiliation sociale*, selon le mot de Robert Castel (1995), ou la *déliance*, selon celui de Marcel Bol de Balle, sont les signes archétypiques de celle-ci. À un rapport conflictuel, structurant la vie sociale, politique et culturelle, mais le faisant à partir des usines, s'est ainsi substituée une fragmentation non relationnelle du corps social (Wieviorka, 1996, p. 255). D'où le paradoxe de l'exclusion sociale : l'accès refusé à la société de consommation alors que ses produits structurent l'imaginaire social. De plus, le taylorisme avait été syndicalement accepté dans le cadre d'un troc singulier : « en échangeant la liberté de consommer contre la dépendance du travailleur comme producteur » (Lichtenberger, 1987, p. 35). Ce compromis est aujourd'hui refusé : chaque salarié revendique désormais sa liberté sur ces deux terrains simultanément.

3. L'ENTREPRISE

L'idée d'*entreprise* n'a pas vraiment occupé de place centrale dans la réflexion des mouvements ouvrier et patronal. Pour Taylor et Ford comme pour ceux qui combattirent leurs principes et leurs pratiques, ce sont les ateliers et les postes de travail qui furent les lieux privilégiés d'intervention. L'entreprise, sous l'influence des enseignements nord-américains de gestion, devint vite une simple *organisation*. On importa donc des États-Unis des modes de rationalisation pour les appliquer, souvent brutalement, à des situations particulières. Le mouvement ouvrier organisé ne fut pas

en reste. Très tôt dans son histoire, dès les années 1919-1920, suite aux grèves et aux réorganisations industrielles de cette époque, il construisit une lecture singulière des espaces usiniers : lieux d'une commune exploitation, lieux d'expression d'une domination de classe, mais lieux naturels du combat anticapitaliste, « champ de bataille où s'affrontent en permanence et sur tous les fronts, exploités et exploités, travailleurs et capitalistes² ». La lecture syndicale de l'entreprise fut ainsi, globalement et historiquement, une lecture en termes d'espaces *usiniers*. Réduite à sa seule dimension de lieu (contraignant) de production et de subordination, l'*entreprise* fut occultée ; ne subsista que l'atelier, le *shopfloor*. Le travail masqua alors l'entreprise (son organisation, sa gestion, sa stratégie, etc.), et le travailleur ne fut saisi que comme *producteur*³.

3.1. UNE LECTURE POLITIQUE DES ENTREPRISES

Les deux autres niveaux de l'entreprise — comme *organisation* et comme *institution*, si l'on suit la construction analytique proposée par Touraine (1969), et qui demeure adéquate pour penser la modernisation des entreprises (Thuderoz, 1996) — ne furent guère saisis comme des niveaux pertinents d'intervention ; quand le syndicalisme se risqua à le faire, il le fit en termes proprement politiques, à tel point que l'entreprise elle-même disparut du raisonnement.

Tout d'abord, remarquons que le champ de l'organisation du travail et de la production fut globalement abandonné à l'employeur. Le syndicalisme se réfugia dans une seule fonction critique et de dénonciation. L'organisation réelle, souligne Anni Borzeix (1984, p. 237), est en effet peu introduite dans la réflexion syndicale ; lui est préférée la contre-organisation ouvrière, la rébellion face au taylorisme, la résistance face aux normes du Bureau des méthodes. Mais d'analyse concrète, point : l'opposition au système est trop globale pour être agissante. L'absence des militants dans les services d'administration et de gestion, jointe à une méconnaissance (ou un refus de connaissance !) des mécanismes comptables et gestionnaires, conduisit à une focalisation sur les seuls problèmes d'atelier, non saisis dans la globalité de la relation de production, mais réduits à leur stricte dimension de *conditions du travail*. L'efficacité productive et organisationnelle ainsi laissée aux managers, il ne subsista, comme lieu d'intervention syndicale, que les conditions dans lesquelles les hommes furent mis au travail. Au vu de la brutalité des pratiques tayloriennes durant un demi-siècle, cette seule défense des intérêts des salariés fut plus que nécessaire, mais elle n'inscrivit pas le pouvoir syndical en réel contre-pouvoir productif : l'inlassable dénonciation des « petits chefs » ne s'est jamais vraiment accompagnée d'une réflexion syndicale sur l'autorité, la hiérarchie ou l'animation des groupes de salariés. Le *pouvoir* n'était que le mot par lequel le syndicalisme désignait le régime politique environnant l'entreprise (« le pouvoir gaulliste », « le pouvoir économique »), non l'opérateur pratique que des sociologues tentaient d'apprivoiser, discernant dans le pouvoir un mécanisme relationnel fondant toute action collective organisée (« c'est une relation d'échange, donc de négociation », soulignent Crozier et Friedberg, 1977, p. 66).

Concernant l'entreprise comme institution, un même décentrement syndical est à souligner. On mit de préférence l'accent sur la dimension *politique* des entreprises, considérées comme des unités d'un système global de domination, au détriment d'une vision plus pragmatique, où chaque organisation productive aurait pu être pensée dans sa singularité et son autonomie. La rhétorique de la nationalisation, cette « substitution de la communauté aux particuliers pour la propriété et le contrôle de la production », pour reprendre la définition de Webb et Webb (1912), illustre bien la pro-

2. « L'entreprise, base structurée d'organisation et d'action de la CGT », dans *Lectures militantes*, Centre confédéral CGT d'éducation ouvrière, Paris, 1970.

3. Citant Fernand Pelloutier, fondateur des Bourses du Travail — « [Les hommes] ne peuvent imaginer la société future que comme l'association volontaire et libre des producteurs » —, les époux WEBB (1912) ne manquèrent pas de critiquer l'étroitesse de cette vision du monde : « Si importante que puisse être la production matérielle, ce n'est pas le seul intérêt, ce n'est pas même l'intérêt le plus profond et le plus vital de la collectivité. Nous ne vivons pas pour travailler ; nous travaillons simplement afin de pouvoir vivre [...] Une grande partie des services les plus précieux que nous rendons au monde, même pendant nos années de travail, n'a rien à voir avec la production des richesses proprement dites ; tels sont, par exemple, la mise au monde et l'éducation des enfants, le perfectionnement de notre intelligence ou de notre caractère, le dévouement affectueux aux besoins d'autrui, l'invention des pensées et la création des œuvres d'art qui ennoblissent l'existence. » (Webb, 1992, p. 53).

pension syndicale à ignorer la capacité institutionnelle de l'entreprise. Ce qui importa longtemps fut plus « la remise à la nation des leviers économiques » (c'est-à-dire au pouvoir politique) que le choix d'un mode concret de contrôle des actionnaires ou de gouvernement d'entreprise.

3.2. CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE ET DANS SON ANALYSE

Dans leur analyse des nouveaux compromis productifs d'entreprise, Robert Boyer (1993) et Jean-Pierre Durand (1996) ont souligné l'ampleur des modifications d'un bout à l'autre de la chaîne productive de l'entreprise. La liste est impressionnante : conception intégrée ; ingénierie simultanée ; gestion par projet et par processus ; accroissement des échanges informationnels et meilleure intégration entre les services ; production en juste-à-temps ; maintenance préventive ; travail en groupe et polyvalence ; responsabilité octroyée aux collectifs de travail ; réduction de la ligne hiérarchique ; individualisation de la relation salariale ; partenariat avec les fournisseurs ; certification en qualité des produits et des procédés, etc.

Ces modifications entraînent la construction d'un nouveau rapport des salariés à leur entreprise. Le lien social d'entreprise lui-même se redéfinit. On a pu ainsi suggérer (Thuderoz, 1995) que s'élaborait aujourd'hui, même si la force de rappel taylorien est grande, même si est notable l'amphibologie des phénomènes observés : un nouvel *agir en commun*, c'est-à-dire de nouvelles façons de s'organiser et de coopérer dans l'atelier, sur fond de prises de paroles et d'échanges communicationnels, après des décennies de silence productif ; une *réécriture du lien social* dans l'atelier, à mesure que se (re)construisent de nouvelles figures et identités ouvrières, sur fond de crise des projets collectifs antérieurs ; l'affirmation de l'ouvrier-sujet, animé par un *individualisme coopératif*, expérimentant de nouveaux jeux sociaux.

De son côté, la réflexion sociologique sur l'entreprise gagne en précision. Si l'on parle de stratégies d'entreprises et non plus de règles générales de rationalisation, estime dorénavant Tournain (1992, p. 168), l'entreprise devient un acteur essentiel de la vie sociale et l'analyse ne peut plus se contenter de la réduire au statut d'unité de base du système capitaliste. Sur un ton de critique sociale positive — « aider l'entreprise à reconnaître la part de société qui construit sa performance économique » (cf. les récents travaux de Renaud Sainsaulieu et son équipe, Francfort, 1995) —, on montre aujourd'hui que l'organisation efficace est désormais celle qui sait gérer complexité et conflits, celle qui fonde son fonctionnement sur les interactions et le partenariat. L'entreprise n'est ainsi plus enfermée dans une organisation dite scientifique du travail (et critiquée à ce titre par une sociologie du même nom), mais ouverte au monde extérieur, soucieuse de son environnement et des problèmes humains d'une organisation complexe.

Face à cette remise en mouvement de l'entreprise et l'efflorescence de la réflexion à son sujet, le syndicalisme semble désemparé. Démuni de clés de lecture pertinentes, il ne peut, pour l'instant, que raffermir son rôle de protection vis-à-vis des salariés victimes, à divers degrés, de la modernisation et hausser le ton de sa dénonciation du « mythe de l'entreprise » (Le Goff, 1992). Rôle social largement insuffisant : à ne se polariser que sur les seules faces d'ombres du développement des entreprises ou sur ses dysfonctionnements, il perd sa capacité motrice et de questionnement social. En France, la désyndicalisation, manifeste chez les jeunes salariés ou les techniciens d'atelier (Labbé, 1996), illustre ce phénomène d'hystérésis. Certes, soulignait Wiewiorka (1989, p. 17), le problème est immense, et l'action « en matière de politique économique peut s'efforcer d'être portée par un souci de solidarité, par le refus que les hommes soient mis à la casse en même temps que les machines et les usines auxquelles ils furent identifiés ». Mais à l'heure où l'entreprise devient « une affaire de société » (Sainsaulieu, 1990), est-il raisonnable de fonder l'actualité de la forme syndicale sur la seule défense des exclus de la modernisation ?

3.3. UN NOUVEAU TRAVAIL RÉGULATOIRE

Le décentrement des relations professionnelles vers l'entreprise ne se fait pas sans dommages. Si les compromis territorialisés, à l'instar des accords sur l'emploi en France (Thuderoz *et coll.*, 1996) ou des « contrats de partenariat » au Québec (Bourque, 1995), permettent de rapprocher solutions et

problèmes et légitiment les acteurs locaux dans leurs efforts de rationalisation, ils accroissent le spectre des solutions possibles. Ils rendent ainsi plus incertaine l'élaboration d'un compromis social global, plus solide parce qu'issu d'une arène centrale où peut théoriquement mieux se réguler la diversité des intérêts des entreprises et des salariés. Il existe ainsi, dans le cas français, note Pierre-Éric Tixier (1996), une cohabitation de plusieurs formes de compromis sociaux entre groupes et catégories sociales qui se télescopent et se concurrencent, se neutralisent, limitant ainsi la prévisibilité des conflits et générant une faible performance en termes de régulation collective.

L'enjeu de la période n'est donc pas de choisir entre une représentation purement catégorielle (électorale ment rentable) et une représentation purement confédérée (mais sans projet mobilisateur autre que l'appel à la solidarité au sein du seul salariat), mais d'articuler ces deux polarités dans un programme global de régulation collective. Celle-ci est nécessairement complexe. Le syndicalisme n'est cependant pas vierge d'expériences en ce domaine ; il a su, historiquement et globalement, accomplir avec succès cette tâche d'arbitrage au sein du salariat. Mais la novation de la période nécessite un autre type de travail de régulation que celui qu'il opéra naguère. Dans un jeu économique à somme positive, les situations de différenciation entre catégories sociales pouvaient jouer un effet d'entraînement pour toutes. D'où la notion syndicale dite de « la locomotive » : les salariés les plus privilégiés, à l'issue de conflits souvent durs, obtenaient de nouveaux avantages, accroissant par là le statut des plus démunis, et tiraient en avant l'ensemble du train salarial. À l'heure actuelle, plutôt caractérisé par un jeu économique à somme nulle, du fait du ralentissement de la croissance, le maintien de cette stratégie chez de nombreux groupes sociaux exacerbe les disparités au sein du salariat. Le système, note Pierre Rosanvallon (1988, p. 173), « s'est figé en une simple juxtaposition d'égoïsmes localisés ». Il convient alors de réinventer une forme de régulation qui tienne compte à la fois de la forte intrication, aujourd'hui, entre le social, l'économique et le technique⁴ ; de la prolifération d'acteurs sociaux nouveaux, mieux formés, capables de réfléchir sur leur propre action ; de la multiplication, dans les entreprises et entre entreprises, de situations de conflits et de pouvoirs ; de la capacité des individus et des groupes à négocier entre eux, sans médiation syndicale ou en l'instrumentant ; de la présence de nouvelles associations ou institutions sociales, développant elles aussi des projets régulatoires ; et de la propagation de nouvelles appartenances sociales, en particulier autour de l'entreprise, de son produit et de sa qualité, etc.

3.4. SYNDICALISME ET PERFORMANCE PRODUCTIVE

Un dernier ajustement est donc nécessaire. Il concerne une implication syndicale résolue dans la gestion des entreprises. Lojkin (1996) trace de multiples portraits d'entreprises où le syndicat CGT « se lance dans l'aventure de la gestion » et plaide pour une remise en cause « des anciennes frontières entre la sphère d'intervention syndicale et la sphère d'intervention patronale » (p. 212). Le plaidoyer est juste et l'auteur n'a pas tort de placer son propos sous l'exergue d'un rappel de l'histoire syndicale française. Celle-ci fut tout autant marquée par l'acceptation d'une division sociale du travail — au patronat la gestion de production, au syndicalisme le social et la revendication salariale — que par son refus et par le désir, même diffus ou justifié par la volonté d'autonomie et d'émancipation ouvrière, de « conquérir l'outillage par l'intelligence⁵ ». Le syndicalisme ne peut se refonder — Lojkin parle d'un « syndicalisme de troisième type » — que s'il s'empare des questions de performance et d'efficacité économique. Non seulement pour faire sienne cette « science du

4. L'originalité de la forme syndicale est de faire coïncider l'économique et le social (alors que l'expansion universelle des marchés tend à les séparer continûment) et d'opérer des passerelles entre l'intériorité et l'extériorité de l'entreprise. Le syndicalisme est ainsi l'intermédiaire (ou l'intercesseur) entre rationalité et communauté, organisation et intimité. Rôle d'importance, dont il doit demeurer l'acteur majeur.

5. Selon le mot de Francis Delaisi, dans *La Vie ouvrière*, organe de la CGT, n° 25, octobre 1910. Deux ans plus tard, l'économiste récidive : « La première condition du succès, c'est la formation, dans les syndicats ouvriers, d'une élite de militants capables de discuter en connaissance de cause, avec les patrons, des intérêts de leurs mandants, et capables, dans l'avenir, de faire fonctionner la puissante et délicate machine de la production. C'est là une besogne sérieuse et urgente. Pour n'être pas théatrale et bruyante, elle n'en est pas moins révolutionnaire au premier chef. » (*La Vie ouvrière*, n° 55, 1912.)

malheur » dont Fernand Pelloutier recommandait déjà l'acquisition par les ouvriers révolutionnaires, mais pour contribuer au travail de modernisation des entreprises, introduire des choix et des débats, « aider l'entreprise à reconnaître la part de société qui construit sa performance économique » (Francfort, 1995, p. 589).

L'obstacle le plus sérieux à cette construction d'une culture syndicale de l'efficacité réside moins dans l'inégalité des moyens institutionnels et des compétences gestionnaires des militants que « dans l'aliénation culturelle [...] qui fait souvent de la gestion un domaine étranger au monde du travail » (Lojkine, 1996, p. 258). Constat partagé par Yves Lichtenberger (1990) : « Cette reconnaissance de l'importance de l'implication des travailleurs dans le résultat produit va à l'encontre des formes d'organisation et de la culture des syndicats pour lesquels cette implication est depuis longtemps raisonnée en termes de soumission personnelle à la logique patronale. Peut-elle se développer dans une autre logique sans une véritable révolution copernicienne des organisations de travailleurs ? Voilà le dur dilemme des syndicats d'aujourd'hui ! ». Du degré de cette prise en compte dépend donc le ressourcement du syndicalisme : ou il saura accompagner cette frange de salariés résolument technicienne et gestionnaire, contribuer à la construction de sa compétence sociale (en l'associant, par exemple, à l'élaboration de « nouveaux critères de gestion »), offrir ainsi un sens sociétal à sa mobilisation pour un produit, un processus ou un marché et, ce faisant, inscrire l'action syndicale au cœur des enjeux socio-productifs d'aujourd'hui ; ou il se bornera à critiquer les choix opérés par des directions jalouses de leurs prérogatives, sans réelle intention performative, oscillant entre le pragmatisme sans principe et le refus par principe.

L'ampleur actuelle de l'offensive managériale (groupes de travail sur la qualité des produits, sessions de formation à la gestion, appels à la créativité organisationnelle, comités *ad hoc*, etc.) semble interdire les demi-mesures. Le syndicalisme ne peut se résigner à s'inscrire, remarque Denis Segrestin (1990, p. 65), dans le seul sillage de cette « nouvelle entreprise » que le management des années 1990 fabrique à sa place. À simplement ressasser le refus de la version paternaliste de la « re-communalisation » des entreprises ou à poursuivre le rêve d'une entreprise autogestionnaire mais évanescence, autrement dit, en refusant son enracinement dans la communauté contemporaine de l'entreprise et en demeurant en situation d'extériorité par rapport à l'entreprise *réelle* et à ses acteurs, le syndicalisme « finirait effectivement par courir le risque de renoncer à lui-même » (*ibid.*, p. 68).

4. L'INDIVIDU

De Tocqueville à Heidegger, et de Max Weber à Louis Dumont, souligne Luc Ferry (1990), les analyses de la modernité ont toutes souligné ce que l'émergence de l'individualisme signifiait en termes d'érosion des traditions : dissolution des corps et des ordres d'Ancien Régime, désenchantement du monde, substitution de la *Gemeinschaft* par la *Gesellschaft*, obsolescence des grandes cosmogonies. Émile Durkheim (1893), puis Norbert Élias (1987) ont insisté, chacun à leur façon, sur ce processus croissant d'individuation de la relation sociale. Paradoxalement, cette construction de l'édifice social sur l'individu conduira à l'homogénéisation de ce dernier. En les reconnaissant, dès leur naissance, libres et égaux, la démocratie fera en effet des individus des êtres identiques. À valoriser l'égalité plus que la différence, à encourager l'accès égal de tous au plus grand bonheur possible, elle les dépersonnalisa. Le trait nietzschéen est ici salutaire : ce ne fut, en effet, qu'au prix d'une dépersonnalisation que le syndicalisme put maintenir une cohésion minimale entre ses membres. En d'autres termes, face à l'individu, la forme syndicale mit l'accent sur le Moi (comme conformité au rôle social attendu⁶, comme membre d'une communauté qui donne identité et place, comme traduction individuelle d'un Nous référentiel) plutôt que sur le Je (comme affirmation d'une non-soumission, comme revendication d'une identité singulière, non définie par un statut ou l'appartenance à un groupe).

6. « Les hommes n'existent en tant qu'hommes qu'à travers leurs combats de libération », écrit Jean BRON (1974). Voilà une autre façon, complémentaire à la réduction de l'homme comme producteur, de penser l'individu : l'assujettir à sa seule fonction de maïeuticien social.

4.1. DÉPERSONNALISATION ET PROTECTION

L'impersonnalité de la bureaucratie taylorienne produit son double parfait : l'indifférence syndicale envers les différences. Dans des structures productives où l'interchangeabilité des êtres était recherchée et entretenue (puisque, selon les principes d'organisation préconisés par Taylor (1957, p. 116), il s'agissait de sélectionner « parmi la main-d'œuvre courante, composée d'hommes très ordinaires, les quelques ouvriers adaptés spécialement à ce genre de travail », c'est-à-dire quelques opérations simple, ne requérant que de la force et aucune initiative) et sur fond de dénégation des compétences ouvrières individuelles, le syndicalisme ne put, sous peine d'inefficacité et de fragilité, que calquer son organisation et ses préceptes sur ceux de son adversaire. Au nom d'un intérêt identique de tous les salariés face au capitalisme oppresseur, il leur proposa de s'associer en une force homogène n'ayant qu'une volonté, ne suivant qu'une consigne. Pour que cette rigoureuse discipline puisse s'établir, il fallut que la classe ouvrière ne confie aucun groupe spécifique jouissant d'autonomie et que les individus n'y appartenissent qu'à titre d'atomes semblables. La concentration productive dans des usines de plus en plus gigantesques renforça le trait : massifiant l'individu, celle-ci ne pouvait que favoriser sa socialisation et, partant, son émancipation, « tous ensemble et en même temps ».

De cette nécessité, le syndicalisme fit une vertu. Dans la tradition marxiste, l'individu ne peut en effet avoir dans l'histoire d'autre statut que celui que pose la nécessité historique. La présence d'un tel, dont le rôle fut apparemment décisif, alors importe peu : sans lui, mais avec un autre, le cours des événements aurait pu être identique. Les individus ne font ainsi qu'exprimer les caractères généraux de leur époque. Ainsi, Georges Politzer (1975, p. 208) montre que l'enchaînement causal « idée – volonté – action » est une erreur. Puisque, selon le trait marxien, l'être social détermine la conscience des hommes, le raisonnement ne saurait être qu'inversé. Politzer le note ainsi : « histoire — action — volonté — idées ». Si les hommes font ainsi l'histoire, ils ne savent ni ne maîtrisent l'histoire qu'ils font. Il n'y font pas plus obstacle. « Les hommes passent, le Parti reste. Les œuvres des hommes ne sauraient témoigner contre lui⁷. »

Cette fusion en un corps unique ne va pas cependant de soi ; elle requiert un travail permanent d'indifférenciation. Celui-ci, structuré autour de revendications immédiates, dites unifiantes, et de la perspective prochaine d'un avenir commun, ne va pas sans son corollaire : la coercition. Le raisonnement de Mancur Olson (1965) illustre les dilemmes de l'action syndicale. Si le sacrifice individuel bénéficie à tous, pourquoi se dévouer ? N'est-il pas préférable de laisser les autres faire les frais de l'engagement ? Puisque le calcul des intérêts individuels, comme le rappelle Jean-Daniel Reynaud (1982, p. 86) à propos de la grève ouvrière, a pour effet pervers d'empêcher la production d'un bien collectif, l'action syndicale, hors les cas de solidarité active et d'expression spontanée d'une commune dignité, ne peut donc s'engager sans contrainte. Une mise volontaire en tutelle vint ainsi redoubler la relation taylorienne entre mandant et mandataire. En échange d'une protection et d'une garantie de moyens pour assurer la sécurité collective de leur emploi, les salariés acceptèrent de déléguer leurs droits individuels à l'instance militante.

4.2. INTIMITÉ DE L'ATELIER ET UTOPIE SOCIALE

Le syndicalisme constituait alors la médiation entre l'ici productif, contraignant et aliénant, et un ailleurs émancipateur. Ce réaménagement profane du religieux permit à chaque salarié de donner sens à un ensemble de pratiques sociales jugées peu significatives en elles-mêmes : travailler, même de façon répétitive, traduisait une existence sociale ; militer, même modestement, en collectant les cotisations syndicales, contribuait à l'émancipation future ; prendre des responsabilités, même mineures, permettait de s'aguerrir en vue du combat décisif. Ce rapprochement entre l'intimité de

7. Charles PLISNIER, *Faux Passeports*, prix Goncourt 1937. Et plus loin : « Comme l'Église, le Parti figure une communauté de chair et d'esprit. On appartient au Parti comme les cellules vivantes appartiennent au corps vivant. Lui appartenir, est-ce assez dire ? Non : on le forme, on est lui. » On relira ainsi aujourd'hui avec intérêt cet ouvrage, autobiographie partielle et romancée de celui qui fut l'un des permanents de l'Internationale communiste entre les deux guerres.

l'atelier et l'utopie d'une société meilleure structura l'ensemble du projet syndical ; les valeurs de l'atelier pouvaient ainsi devenir celles du gouvernement, moins pour le remplacer, selon le mot proudhonien, que pour étendre à l'ensemble de la société ce qui faisait sa force et son originalité : des solidarités de métier, des œuvres et des savoirs communs, des défenses et des aspirations collectives, etc.

Le syndicalisme avait également cette fonction pédagogique de situer l'être producteur dans un horizon de questions essentielles : Pourquoi et pour qui produire ? Que faire du surplus dégagé ? Quelle Cité future construire ? Les réponses qu'il proposait fournissaient une identité collective que chacun pouvait réaménager ou négocier à sa guise, mais sans que son opérationnalité ne s'atténue : assigner une place dans l'univers marchand et productif, offrir un répertoire et un registre discursif commun et décodable par tous, fournir des rôles sociaux prédéfinis, donc mobilisables à tous moments et par toute personne.

4.3. UN ENGAGEMENT, INDIVIDUEL ET DISTANCIÉ

C'est précisément ce substrat de l'action syndicale — des situations de travail arasant les consciences, une massification protectrice, des utopies mobilisatrices, des sacrifices acceptables au nom d'une gratification différée, des contraintes d'agrégation, etc. — qui, aujourd'hui, s'effrite et tombe en déshérence. Dans l'entreprise, les salariés semblent stimulés par la mobilisation managériale ; ils ont le sentiment d'être pris en considération, d'être mis au défi, et qu'ainsi on leur reconnaît un esprit d'initiative ; encouragés à débattre avec leur hiérarchie, ils découvrent leur pouvoir de négociation. De nouvelles modalités d'expression et de mise en œuvre du lien social construisent des individus désormais déliés de leurs anciennes appartenances, valorisant leurs ressources personnelles, se mobilisant en vue d'objectifs limités et pour une durée déterminée. Désirant être simultanément reconnus dans leur égalité et leur différence, ces individus semblent préférer la proxémie à l'utopie, l'affectuel au rationnel. S'opèrent aujourd'hui une sacralisation de l'expérience vécue personnellement, le développement d'une morale de l'authenticité. Le Soi lui-même se transforme. Il n'est plus, estime Anthony Giddens (1993, p. 460), une entité assujettie aux influences *externes*. En situation de modernité avancée, l'identité de soi est constamment renégociée dans un processus réflexif que chaque personne « est obligée de construire pour en arriver à la sécurité ontologique et à l'autonomie personnelle⁸ ».

Face à cette divinisation de l'humain (Ferry, 1996) ou, plus prosaïquement, cette « exigence de liberté et sa défense contre tout ce qui transforme l'être humain en instrument, objet ou en étranger absolu » (Touraine, 1992, p. 270), le syndicalisme semble, là aussi, désemparé. C'est toute la figure historique et héroïque de l'engagement militant qui est en effet mise à l'épreuve. La relation classique entre l'individu et le groupement volontaire et intermédiaire qu'est le syndicalisme est ainsi remise en cause. Jacques Ion (1997) souligne en effet deux novations majeures dans l'engagement militant : l'instauration d'une nouvelle dialectique entre le centre et le local — c'est au niveau le plus décentralisé, tel l'entreprise, voire le service, l'atelier ou le quartier, que se reportent les investissements militants ; l'émergence d'inscriptions associatives individuelles, indépendantes des anciens réseaux d'appartenance. Modifications majeures : si, hier, le groupement syndical fonctionnait comme un espace de sociabilité et une entité collective insécable, l'individualisation de la militance recompose aujourd'hui la forme même du groupement. « Les réseaux militants, remarque Jacques Ion (p. 50), ne sont plus des données préexistantes à l'engagement, ils se dessinent au fur et à mesure des implications croisées des engagements individuels ». Le Nous devient ainsi davantage

8. Se recentrer sur soi, c'est se priver cependant d'histoire et de société. Lorsque les gens se conçoivent de façon de plus en plus atomiste, estime Charles TAYLOR (1992), autrement dit de moins en moins liés à leurs concitoyens par des projets et des allégeances communes, il y a danger de fragmentation sociale. C'est alors le temps des tribus, estime Michel MAFFÉSOLI (1988), c'est-à-dire le temps des micro-groupes animés d'un fort sentiment d'appartenance mais repliés sur leur seule intimité. Le syndicalisme trouve alors ici une nouvelle raison d'être : être capable de relier ce qui se délie, mais en partant d'en bas, de ces tribus et groupements d'affinités, pour intégrer dans les conduites des individus « les éléments éclatés de la réalité sociale [pour] reconstruire une société démocratique » (Touraine, 1994, p. 276).

le résultat de l'action que son référent initial. L'appel direct à l'opinion publique, l'interpellation périodique du politique, un souci pragmatique du résultat, une action directe et symbolique, un moindre emploi du nombre comme moyen revendicatif, un fonctionnement interne moins collectivisé ou formalisé, au profit de règles plus souples, une exigence de technicité, une participation « à la carte » aux actions du groupement, une plus grande intermittence des adhésions, une autre répartition du temps entre vie privée et vie militante, etc., sont autant de caractéristiques de cet « engagement distancié » (Ion, 1997). Il s'oppose quasiment point par point aux modalités classiques de l'engagement syndical.

* * *

Une plus forte institutionnalisation du syndicalisme, liée à une rationalisation des moyens syndicaux, qu'ils soient octroyés par la puissance publique ou acquis par le groupement ; une plus grande professionnalisation de ses membres et responsables, voire l'acquisition du même enseignement que celui dispensé aux futurs managers, telles sont, pour Jean-Pierre Durand (1996), quelques-unes des conditions nécessaires à la refondation de la forme syndicale. Si notre diagnostic d'une crise par désajustement est exact, ces conditions sont encore insuffisantes. Elles doivent en tous cas être remplies, notamment l'exigence de professionnalisation (en gestion, en finances et stratégies d'entreprise ; en expertise technologique ; en techniques de négociation ; en techniques d'animation de groupe, etc.). Mais l'enjeu va au-delà de la seule institutionnalisation du syndicalisme : il s'agit de sa capacité à rapprocher projets collectifs (celui de l'*entreprise* comme celui de l'auto-organisation des salariés) et projet *personnel* de chacun ; à promouvoir le Sujet, « en augmentant la capacité des individus d'être des acteurs de leur propre vie » (Touraine, 1992, p. 419), à combiner rationalisation et subjectivation.

Christian THUDEROZ
CRISTO-CNRS
Université Pierre-Mendès-France
BP 47, 38040 Grenoble, France

RÉSUMÉ

Sous la forme d'un essai, cet article défend l'hypothèse de l'inadaptation de la forme syndicale aux dimensions nouvelles de la modernité, caractérisée par l'éclatement des pôles de l'individu, de la consommation, de la nation et de l'entreprise. Il y a donc aujourd'hui inadéquation entre les exigences de la société post-industrielle, les exigences des individus (comme citoyens et comme producteurs) et l'offre syndicale (comme projet et comme organisation). Dès lors, le syndicalisme (ses orientations, ses pratiques, ses structures) se révèle inapproprié pour prétendre jouer un rôle majeur dans la reconstruction de la modernité et la promotion du Sujet personnel.

SUMMARY

This article in the form of an essay, defends the hypothesis of the lack of adaptability of the form of the trade union to new dimensions of modernity, characterized by the breakdown of the poles of the individual, consumption, nation and workplace. Consequently, there exists today an incompatibility between the requirements of post-industrial society, the requirements of the individual (as citizens and producers) and what trade unions offer (as project and organization). That being the case, trade unionism (its orientations, practices, and structures) can be seen as inappropriate in its claim to play a major role in the reconstruction of modernity and in the promotion of the individual (personal subject).

RESUMEN

Bajo la forma de un ensayo, este artículo defiende la hipótesis de la inadaptación de la forma sindical a las nuevas dimensiones de la modernidad, caracterizada por el estallido de los polos del individuo, del consumo, de la nación y de la empresa. Hoy existe una inadecuación entre las exigencias de la sociedad post-industrial, las exigencias de los individuos (como ciudadanos y como productores) y la oferta sindical (como proyecto y como organización). Desde ese momento, el sindicalismo (sus orientaciones, sus prácticas, sus estructuras) se revelan inapropiadas para pretender jugar un rol mayor en la construcción de la modernidad y la promoción del Sujeto personal.

BIBLIOGRAPHIE

- BORZEIX, Anni (1984), « Les pratiques syndicales face à l'organisation du travail », dans G. Groux et M. Kesselman (dir.), *1968-1982. Le Mouvement ouvrier français. Crise économique et changement politique*, Paris, éd. Ouvrières.
- BOURQUE, Reynald (1995), « Les transformations de la négociation collective dans le contexte nord-américain », dans R. Bourque et G. Trudeau (dir.), *Le Travail et son milieu*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- BOYER, Robert (1993), « Comment émerge un nouveau système productif ? », dans R. Boyer et J.-P. Durand (dir.), *L'Après-fordisme*, Paris, Syros.
- DURAND, Jean-Pierre (dir.) (1996), *Le Syndicalisme au futur*, Paris, Syros.
- DURKHEIM, Émile (1893), *De la division du travail social* (rééd. PUF, coll. « Quadrige », 1986).
- ÉLIAS Norbert (1987), *La Société des individus* (trad. 1991, Paris, Gallimard).
- FERRY, Luc (1990), *Homo aestheticus*, Paris, Grasset (rééd. Livre de poche).
- FERRY, Luc (1996), *L'homme-Dieu ou le Sens de la vie*, Paris, Grasset.
- FRANCFORT, Isabelle, OSTY Florence, SAINSAULIEU Renaud et UHALDE Marc (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- GALBRAITH, John K. (1967), *Le Nouvel État industriel* (trad. française, 1974, Paris, Gallimard).
- GIDDENS Anthony (1993), « Identité de soi, transformation de l'intimité et démocratisation de la vie », dans M. Audet et H. Bouchikhi (dir.), *Structuration du social et modernisation avancée. Autour des travaux de Anthony Giddens*, Québec, Presses de l'université Laval.
- ION, Jacques (1997), *La fin des militants ?*, Paris, éd. de l'Atelier.
- LABBÉ, Dominique (1996), *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, Paris, L'Harmattan.
- LICHTENBERGER, Yves (1987), « Le syndicalisme est-il indispensable ? », *CFDT-Aujourd'hui*, n° 87.
- LICHTENBERGER, Yves (1990), « Syndicalisme et performance productive », *CFDT-Aujourd'hui*, juillet.
- MAFFÉSOLI, Michel (1988), *Le Temps des tribus. Le Déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Paris, éd. Klincksieck.
- MARCUSE, Herbert (1964), *L'Homme unidimensionnel* (trad. française : 1968, Paris, éd. de Minuit).
- PLISNIER, Charles (1937), *Faux Passeports* (rééd. 1991, Labor, coll. « Babel »).
- POLITZER, Georges (1975), *Principes élémentaires de philosophie*, Paris, éd. Sociales.
- TAYLOR, Charles (1992), *Multiculturalisme. Différence et démocratie*, Paris, Aubier.
- THUDEROZ, Christian (1995), « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, XXXVI-2.
- THUDEROZ, Christian (1996), *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- THUDEROZ, Christian, BÉLANGER Jacques, LAMOTTE Bruno, MÉRIAUX Olivier, QUINTERO Nathalie, SOURIAC Marie-Armelle et TROMPETTE Pascale (1996), *L'Emploi et sa négociation dans l'entreprise*, rapport de recherche pour le Commissariat du Plan, CRISTO, Grenoble.
- TIXIER, Pierre-Éric (1996), *Un impossible compromis social français ? L'Entreprise comme fondement de la régulation sociale*, V^e Congrès de l'Association française de sciences politiques, 22-26 avril, IEP, Aix-en-Provence.
- TOURAINÉ, Alain (1969), *La Société post-industrielle*, Paris, Denoël.
- TOURAINÉ, Alain (1992), *Critique de la modernité*, Paris, Fayard.
- TOURAINÉ, Alain (1994), *Qu'est-ce que la démocratie ?*, Paris, Fayard.
- WEBB, Sydney et Béatrice WEBB (1912), *Examen de la doctrine socialiste* (trad. *Les Cahiers du socialiste*, n° 14-15, Paris).
- WIEVIORKA, Michel (1989), « Actualité d'une sociologie de l'entreprise », *Connexions*, n° 54.
- WIEVIORKA, Michel (1996), « Le sens d'une lutte », dans A. TOURAINÉ et coll. (dir.), *Le Grand Refus. Réflexions sur la grève de décembre 1995*, Paris, Fayard.