

Pierre-Éric Tixier, *Mutation ou déclin du syndicalisme? Le cas de la CFDT*, Paris, PUF, 1992, 333 p.

Jacques Boucher

Number 18-19, 1992

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1002613ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1002613ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

ISSN

0831-1048 (print)

1923-5771 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Boucher, J. (1992). Review of [Pierre-Éric Tixier, *Mutation ou déclin du syndicalisme? Le cas de la CFDT*, Paris, PUF, 1992, 333 p.] *Cahiers de recherche sociologique*, (18-19), 318–324. <https://doi.org/10.7202/1002613ar>

il a davantage fait étalage de ses propres préjugés qu'il n'a contribué à expliquer et à analyser ceux des autres.

Dans son état actuel, cet ouvrage vient enrichir toute cette prose canadienne dont on s'attend qu'un beau jour un auteur en mal de revanche vienne la rassembler sous un titre évocateur du genre: "Francophobie faite au Canada" où William Johnson côtoierait Brady, Black et consorts.

Comme quoi depuis quelque temps, les débats ou ce qui en tient lieu, deviennent de plus en plus malsains en ce pays.

Dorval Brunelle  
Département de sociologie  
UQAM

Pierre-Éric Tixier, *Mutation ou déclin du syndicalisme? Le cas de la CFDT*, Paris, PUF, 1992, 333 p.

L'ouvrage de Pierre-Éric Tixier qui est en fait sa thèse pour le doctorat d'État qu'il a soutenue à Paris X en 1990, porte essentiellement sur la Confédération française démocratique du travail (CFDT). Tout comme les études antérieures du même auteur<sup>1</sup>, cette recherche se situe dans le courant de la sociologie des organisations. Son originalité réside dans son objet, le fonctionnement de l'organisation syndicale, alors que la plupart des études organisationnelles portent sur les entreprises. Elle s'appuie sur une quantité impressionnante d'information provenant d'une grande variété de sources: des monographies (une quinzaine), des entretiens (plus de 400) avec des militants, des dirigeants et membres des organes décisionnels supérieurs, de nombreux documents d'archives, en plus d'une observation directe des activités de ces mêmes organes de décision et d'une participation importante au programme de recherche interne et de formation de militants et de responsables.

L'organisation syndicale est conçue ici "comme une force sociale en construction, instable, porteuse d'articulations entre le social, l'économique et le politique (p. 19)". L'analyse a été réalisée "à partir d'une conception remontante de l'organisation (p. 136)", en partant des unités les plus petites, les sections syndicales, "ces capteurs à mouvement social (p. 136)" (le premier plan), pour se terminer avec le Secrétariat confédéral, en passant par les structures intermédiaires et les instances de décision de la Confédération (le deuxième plan, c'est-à-dire

<sup>1</sup> Entre autres, P.-É. Tixier, *La démocratie dans les petites organisations*, thèse de 3e cycle, IEP, Paris, 1981, et Renaud Sainsaulieu, P.-É. Tixier et M.-O. Marty, *La démocratie en organisation*, Paris, Méridiens, 1983.

l'aspect politique). Cette démarche, que nous pouvons suivre successivement dans les trois parties du livre, vise à répondre à quatre questions porteuses d'autant d'hypothèses. La première partie fait ressortir les rapports entre formes d'organisation, cultures et pratiques syndicales, de même que le processus d'institutionnalisation et ses effets sur le fonctionnement des sections. La deuxième nous fait entrer dans le système de communication et de décision entre les différents secteurs des structures de la CFDT. Enfin, dans la dernière partie, l'auteur s'interroge sur les rapports entre syndicalisme et politique, plus précisément sur l'orientation idéologique de la CFDT.

L'analyse du premier plan de l'organisation syndicale s'appuie sur l'examen de huit sections syndicales, également réparties entre de grandes entreprises et des PME pour le secteur de la production, et entre des établissements d'enseignement supérieur et des mairies pour le secteur public. Il ressort de l'examen qu'il y a une désarticulation entre le sentiment d'appartenance collective via le syndicalisme confédéral et les rapports vécus quotidiennement sur le lieu du travail, ainsi qu'entre l'organisation syndicale et sa base sociale.

Dans les grandes entreprises, cette rupture se produit par l'institutionnalisation poussée du syndicalisme qui entraîne une multiplication des positions organisationnelles du syndicat. C'est que l'organisation syndicale n'arrive pas à assurer l'intégration interne des salariés aux sections syndicales. Les négociations accaparent une part prédominante des pratiques et le mandat prend une importance primordiale, surtout celui des délégués syndicaux. En outre le délégué du personnel n'arrive plus à jouer son rôle de rapporteur des aspirations de la base, ayant tendance à se rapprocher de la pratique de négociation avec les directions d'entreprise. On assiste donc à une perte de la figure du militant de base, ce qui "implique la disparition d'espaces de médiation entre la section et les salariés (p. 34)". Du côté des PME, les délégués du personnel continuent de jouer leur rôle de liaison directe avec la base et de représentation des salariés, mais cela n'empêche pas la disparition de la figure du militant de base, spontané, sans mandat, derrière celle de l'élu. En effet, les élections au comité d'établissement (CE) prennent une place considérable dans les préoccupations des salariés, pour devenir le "principal baromètre syndical", chaque organisation syndicale présente cherchant à y faire élire l'un ou l'autre de ses membres. Le CE fonctionne en parallèle avec la section syndicale et celle-ci perd du terrain au profit du premier, ce qui entraîne un repli des élus sur l'établissement au détriment de l'organisation syndicale.

Ces tendances à l'éclatement se retrouvent tout autant, sinon plus, dans les services publics. Les clivages inter-catégoriels et même intra-catégoriels prennent de l'ampleur dans l'enseignement universitaire, même si on a affaire à un syndicat général (SGEN). L'action de masse n'est donc possible que dans les revendications inter-strates, telles que les salaires et le statut. De plus, cet éclatement est accentué par le tiraillement entre une pratique centrée sur la défense ou la revendication, et en même temps participative dans un contexte de codécision administrative. Les sections syndicales des mairies aussi subissent les pressions du mode

d'administration et de négociation du milieu, de sorte que l'"acteur syndical est en fait colonisé par son environnement organisationnel (p. 82)", cherchant tant bien que mal à maintenir une autonomie relative.

Comment expliquer cette "désarticulation" entre l'organisation syndicale et sa base? L'auteur propose une explication d'ordre culturel ancrée dans le champ du travail, de son organisation et des rapports qui s'y jouent. Le noeud du problème se situe au plan des identités collectives et des représentations qu'on s'en fait. Ainsi, sous le traditionnel modèle taylorien ou "rationnaliste" de l'organisation du travail, les différentes catégories professionnelles des salariés étaient confondues dans l'articulation d'une culture commune de classe, de syndicalisme de masse, d'opposition à la domination patronale ou de mouvement social, autant de "métareprésentations" cohérentes avec les rapports qui se vivaient sous ce modèle. Or ce type d'identification ne tient plus; il se produit un recentrage sur la catégorie, la profession.

Des différenciations culturelles et, partant, d'identité émergent donc du travail lui-même et des modifications de ses formes. Pour ne pas perdre leur légitimité et leur capacité de représentation, les syndicats doivent en quelque sorte se mouler sur les nouvelles représentations et identités des salariés. Or ce changement culturel est étroitement lié à la modernisation des entreprises caractérisée par l'allègement de l'appareil hiérarchique et son rapprochement des salariés ainsi que par l'organisation de microcollectifs (les îlots de production, par exemple) où se créent des microcultures qui contribuent à l'intériorisation des contraintes de productivité. La mise en place de ce modèle d'organisation où est mise à contribution la créativité des salariés exige du côté syndical un renouvellement de pratiques qui, dans les modèles rationalistes, s'appuyaient sur des stratégies défensives par essence.

Dans un modèle post-rationaliste ou post-taylorien de l'organisation du travail, les syndicats ne peuvent pas maintenir cette position défensive. Cela veut dire que le rejet du changement ou l'attitude de laisser-faire en refusant de s'impliquer dans la gestion de la production s'avèrent inefficaces, puisque les salariés acceptent de travailler selon ces nouvelles formes d'organisation. Il faut donc en arriver à une stratégie "contre-propositionnelle" par rapport aux projets patronaux de modernisation, tout en assurant la protection des salariés contre les effets négatifs de cette modernisation. Cela implique la mise à la disposition des unités syndicales de base d'importantes ressources syndicales pour leur transmettre une expérience apte à les aider à intervenir elles aussi dans la culture de l'entreprise. Aussi l'auteur conclut-il à la nécessité pour le syndicat de renouer avec les salariés des communautés de travail.

Mais des tensions se sont aussi installées sur le plan de la structure intermédiaire: fédérations, unions départementales, unions régionales interprofessionnelles. La CFDT est toujours restée attachée à ses structures locales interprofessionnelles tout en devant combattre la tendance au corporatisme dans les services par le renforcement des fédérations. De plus, les permanents des

fédérations sont tirillés entre les attentes de la base et celles du sommet, qui exige que ces instances intermédiaires soient des lieux de ressources politiques pour la Confédération. On se trouve ainsi en face de désarticulations: entre la communauté de travail et la communauté syndicale, entre la logique professionnelle et la logique interprofessionnelle, entre le sommet et la base de l'organisation, entre la logique professionnelle et la logique politique (p. 170). Comment les instances confédérales réagissent-elles à cette crise des niveaux local et intermédiaire de l'organisation?

De son côté, le Conseil national n'arrive pas à remplir sa fonction d'orientation et de contrôle. Il demeure un lieu d'échange d'information, de consolidation du sentiment d'appartenance à l'organisation et de l'identité collective des responsables, et il permet à la Commission exécutive de savoir ce qui se passe à la base. Quant au Bureau national, il exerce plutôt un rôle de contrôle sur le CE que de véritable décideur. De fait, son rôle s'est continuellement affaibli depuis sa création en 1970 et il a fortement souffert de la crise de l'organisation entre 1981 et 1986. Ses membres sont coincés entre le rôle de représentants de leur groupe et celui de décideur au plan national. Au CE, la fonction des secrétaires nationaux se limite à un seul aspect de l'activité confédérale, contrairement au rôle du secrétaire général. Les rapports sont stabilisés grâce à des règles du jeu qui assurent un respect mutuel du territoire des uns des autres et l'évitement des débats d'ordre idéologique pour les centrer sur la décision. Au Secrétariat général aussi, la règle du jeu du territoire, du respect de la décision prise et de la confidentialité face à l'extérieur permet la stabilité du groupe entre autres par la canalisation des différences idéologiques au sein des secteurs, faisant du secteur "un univers clos, avant tout défensif (p. 226)".

Les interactions à l'intérieur de ces organes confédéraux sont codifiées, ritualisées. Si au CE les interactions sont plus libres, tout en respectant le territoire de l'autre, au BN et au CN, on dispose la salle de façon à éviter l'affrontement dans un face à face, tout en adoptant des modes d'interventions ou de discours appropriés ainsi qu'un vocabulaire particulier que l'on ne retrouve pas dans les sections locales. C'est que ce vocabulaire possède une "vertu identificatoire" tout comme le territoire identifie les membres du CE. L'identification prend une importance centrale dans ces microcultures. L'image de soi n'est pas médiatisée par le CE, mais bien par le collectif comme support de l'identité de l'individu qui y trouve sa légitimité de responsable, ce qui peut rendre difficile un diagnostic collectif, tant une image individuelle forte peut induire une représentation d'un syndicat également fort. Malgré les apparences, l'expression des conflits n'indiquerait pas la fragilité, mais plutôt la force du mouvement social. En contrepartie, la tendance à la concentration du pouvoir au sommet indique plutôt une difficulté des organes à refléter un mouvement syndical absent.

Au terme de ces analyses, Tixier en arrive à la conclusion que la forme organisationnelle de la CFDT est profondément inadaptée à la nouvelle situation. Elle répondait au contexte traversé par la force du mouvement social entre 1968 et

1975, mais elle ne réussit pas à dépasser la crise du syndicalisme et du militantisme social, tout comme la crise économique et les changements dans l'organisation du travail. Cette crise à l'intérieur de la CFDT s'étend de la base au sommet de l'organisation. À cause de la grande différenciation des environnements où se trouve cette organisation, les structures devraient varier. Cela ne pourrait se faire que par voie expérimentale, mais le processus suppose un retour à une orientation plus «basiste», où les délégués se remettraient à l'écoute du vécu des salariés. Il suppose aussi un retour à la "reconnaissance du corporatisme en tant qu'expression vivante des communautés de travail fondatrice du syndicalisme (p. 236)", faute de quoi ce corporatisme tendra à s'exprimer en dehors du syndicalisme, sans débat.

Dans la troisième et dernière partie de son étude, l'auteur fait justement remonter cette crise à l'incapacité de l'organisation syndicale à rester fidèle à sa source originelle d'inspiration. Son adaptation au changement, à partir de sa position autogestionnaire, non seulement de l'entreprise mais aussi de la société, l'amena à intervenir sur le terrain politique. En effet, aux sources idéologiques de la CFDT, on retrouve le personnalisme d'Emmanuel Mounier (revue *Esprit*) et le jocisme, qui permit une autonomisation du politique par rapport au spirituel, tout en gardant un lien avec la tradition du syndicalisme révolutionnaire, de sorte que la ligne du socialisme démocratique (bulletin *Reconstruction*) s'imposa en contrepartie de la ligne communiste révolutionnaire (CGT/PCF), par l'affirmation de l'autonomie par rapport au parti. Cette orientation trouva son expression dans l'autogestion à partir du congrès de 1970, sans toutefois restituer aux nouveaux militants issus de 1968 toute la portée de ces racines philosophiques.

De fait, l'autogestion demeurait un projet utopique. Sur le terrain politique, la CFDT voulait d'un parti qu'il la suive pour mieux coller à la société, alors que le Parti socialiste soutenait que le changement social devait passer par l'État. Sur le terrain de l'entreprise, l'autogestion suppose un investissement important des ouvriers en termes de transparence et d'échange interpersonnel qu'ils ne sont pas prêts à fournir et qui n'a été soutenu que dans le secteur de l'économie sociale. Mais au-delà de ces tiraillements et des impasses de son projet autogestionnaire en bonne partie dus à l'évanouissement du mouvement social, l'auteur conclut que la CFDT a accompli sa mission en contribuant à la modernisation de la société française. Il semble bien toutefois qu'elle ne puisse pas aller plus loin si elle n'arrive pas, dans l'action syndicale, à concilier l'action de classe (CGT) et le corporatisme (CGT-FO) avec la modernisation, ce qu'elle ne pourrait faire sans un rapprochement entre les organisations syndicales et sans un rapprochement avec la base.

Cet ouvrage donne une somme d'informations d'une grande richesse sur l'organisation syndicale. Les analyses qu'on y trouve dépassent la perspective strictement organisationnelle, et cela sur deux aspects. D'un côté, l'auteur voit dans la culture une importante source d'explication du fonctionnement organisationnel: les représentations sociales, l'idéologie et surtout l'identité, selon

la perspective des travaux de Renaud Sainsaulieu<sup>2</sup> avec qui il a d'ailleurs régulièrement collaboré. D'un autre côté, il établit le rapport entre l'organisation et le mouvement social, s'appuyant explicitement sur Alain Touraine. Cette prise en compte de la dimension culturelle de l'action syndicale et de l'"historicité" ou orientation de la société du mouvement social lui permet d'échapper aux limites des analyses, fussent-elles très fines, qui s'arrêtent à l'aspect purement stratégique ou encore à la thèse de la mobilisation des individus dans les organisations par intérêt, économique surtout. Tixier nous amène sur le terrain plus fécond des rapports sociaux. Ainsi, on a pu voir que l'inadéquation organisationnelle résultait en bonne partie d'une transformation des identités de classe, au sens classique de classe ouvrière oppositionnelle, en identifications éclatées, "plurielles"<sup>3</sup>, recentrées sur les catégories professionnelles. De plus, s'il se réfère à un environnement économique particulièrement changeant sur le plan de l'organisation du travail, ce n'est pas dans la perspective d'un conditionnement automatique des stratégies syndicales. L'impact du contexte est en quelque sorte médiatisé par la culture de l'organisation, ce qui permet de reconnaître l'espace d'autonomie de l'acteur social, ici, l'organisation en ce qu'elle peut ou pourrait encore devenir porteuse de mouvement social.

Dans la relation qu'il établit entre l'organisation et le mouvement social, l'auteur ne cherche cependant pas à savoir comment les syndicats pourraient renouer avec ce mouvement social comme la CFDT l'avait réussi au début des années 1970, bien qu'il laisse entendre que cela pourrait arriver si l'organisation renouait avec les salariés à la base. Il fait sien plutôt la thèse tourainienne du déclin du mouvement ouvrier et de l'institutionnalisation des syndicats. Ce faisant, son appel au mouvement social lui permet d'identifier les discordances entre une forme organisationnelle et son rapport avec un environnement changeant. On aurait pu s'attendre à une corrélation plus serrée entre les dimensions organisation et mouvement social, mais l'ouvrage est déjà assez documenté et dense pour se justifier en lui-même comme apport important à la connaissance des syndicats. Aussi, même si les situations française et québécoise diffèrent considérablement dans le champ du syndicalisme, la lecture de ce livre peut être fort utile pour toute personne qui s'intéresse aux organisations syndicales du Québec. On peut y trouver un éclairage particulièrement significatif sur la CSN qui a connu un cheminement relativement proche de la CFDT: origine confessionnelle catholique, option pour l'autogestion et le socialisme démocratique, structure locale interprofessionnelle en même temps que fédérative, etc.

Il serait possible de continuer la réflexion de Tixier sur le sujet en élargissant l'analyse à une autre dimension de l'action collective, le "niveau institutionnel" du

---

<sup>2</sup> R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1977.

<sup>3</sup> P.-E. Tixier, "Stratégie(s) syndicale(s): d'un modèle singulier à un modèle pluriel", dans J. Desmarais, *Syndicalisme et société: rapports nouveaux?*, Sillery, PUQ, 1988.

système d'action selon Touraine<sup>4</sup>, c'est-à-dire son aspect politique. En effet, une telle perspective permettrait sans doute de voir comment sont devenus caducs les anciens compromis sociaux entre patrons et salariés, qui s'étaient institutionnalisés à partir de la Seconde Guerre mondiale dans un type de négociation et de convention collective, de même que dans un corps de lois<sup>5</sup>. En même temps, on pourrait relever quelles sont de part et d'autre les tentatives de retrouver un nouveau *modus vivendi* pour sortir de la crise actuelle.

Jacques Boucher  
 Doctorat en sociologie  
 Université du Québec à Montréal

Pierre Tripier, *Du travail à l'emploi. Paradigmes, idéologies et interactions*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1991, 204 p.

En sociologie, la notion de paradigme est devenue incontournable et source de nombreuses controverses. Le livre de Pierre Tripier ne fait pas exception, puisqu'il se situe en plein cœur d'une réflexion sur les paradigmes, et qu'il veut montrer, comment et pourquoi, en sociologie du travail, "un revirement problématique s'opère à la fin des années 1960 (p. 7)". Cet objectif, annoncé dans l'introduction, est-il en fin de compte atteint?

Pierre Tripier examine la matrice disciplinaire qui a constitué historiquement d'abord la sociologie générale (première partie du livre) et ensuite la sociologie industrielle (deuxième partie). La première partie de l'ouvrage présente ainsi trois principaux énoncés paradigmatiques censés organiser le dispositif discursif de la sociologie générale. Le premier paradigme, *atomiste-individualiste* (libéral), se lit comme le décalque de la notion d'intérêt et de représentation atomistique de la réalité physique et sociale. Le deuxième, *national-professionnel*, se traduit par une représentation du monde en termes de système et d'interrelations des parties avec le tout. Le troisième est celui de la *classe* et du *conflit de classe*, dont la figure emblématique serait Marx, qui a cherché toute sa vie à devenir "le chef d'état-major du prolétariat (p. 77)". Chacun de ces paradigmes fait l'objet d'un chapitre qui explore les conditions intellectuelles de son émergence et les tensions qui s'expriment en lui. L'objectif de l'exercice est de mettre en évidence les tensions qui ont donné naissance à la sociologie du travail.

<sup>4</sup> Voir particulièrement A. Touraine, *La voix et le regard*, Paris, Seuil, 1978.

<sup>5</sup> À ce propos, il peut être utile de se référer aux travaux des régulationnistes, entre autres, à B. Coriat, *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Christian Bourgois, 1979, et M. Aglietta, *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Calmann-Lévy, 1976.