

# **Les syndicalismes référentiels dans la mondialisation : une étude comparée des dynamiques locales au Canada et en France**

*Christian DUFOUR, Adelheid HEGE, Christian LEVESQUE et Gregor MURRAY\**

---

## **Introduction**

Lorsqu'elles parlent d'elles-mêmes, de multiples équipes syndicales évoquent la mondialisation ; elles s'interrogent sur leurs pratiques et leur avenir. Les directions de leurs entreprises prennent l'offensive et sophistiquent leurs stratégies. La relève syndicale est loin d'être assurée. Les salariés se diversifient et se distancient du syndicat, tout en restant en mesure de participer parfois aux mobilisations syndicales. Les institutions conservent leur forme ancienne. Mais elles ne produisent plus avec la même efficacité et elles sollicitent un investissement militant plus lourd. Plus ou moins explicitement, ces équipes syndicales doutent de l'efficacité voire de la nature de leur syndicalisme dans ce nouveau contexte.

Sous quelles influences s'exerce le travail d'adaptation des pratiques syndicales dans un contexte de mondialisation ? Varie-t-il avec les spécificités des systèmes institutionnels où il s'inscrit, ou retrouve-t-on les mêmes types d'évolution dans les pratiques syndicales, au contexte institutionnel près ?

Pour comprendre comment les équipes syndicales se positionnent tant à l'intérieur des sites de travail eux-mêmes que dans leur environnement,

---

\* Christian Dufour et Adelheid Hege, Institut de recherches économiques et sociales (IRES), France ; Christian Lévesque, HEC Montréal ; Gregor Murray, Université de Montréal. Cette recherche relève d'une collaboration entre le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) au Canada et l'IRES en France.

nous avons procédé à une série d'enquêtes au Canada et en France. Ces sites sont directement confrontés à l'internationalisation des échanges et à des réseaux de production de plus en plus intégrés. Nous avons voulu observer les éventuelles transformations des pratiques syndicales et les tensions provoquées au sein des équipes syndicales.

Notre recherche concerne une vingtaine d'établissements. Dans cet article nous retenons deux d'entre eux pour appuyer la réflexion sur les données empiriques collectées. Ces deux cas se situent dans la moyenne de ce que nous avons rencontré en termes de performance tant du côté des directions d'établissements que des directions syndicales. Ils sont solidement ancrés dans leur réalité locale et héritiers des bastions du syndicalisme dans leurs cadres institutionnels respectifs. Ils abritent des équipes syndicales assez typiques du secteur productif et de la régulation de la relation d'emploi au cours de ces dernières décennies.

Comment interpréter les évolutions que l'on observe au sein de ces sites ? Une lecture rationaliste s'attend à ce que la mondialisation provoque spontanément l'ajustement des pratiques syndicales, par exemple par un engagement plus marqué dans de nouvelles instances de coordination internationale : accords-cadres internationaux, comités d'entreprise européens, etc. Cette réponse à de nouveaux stimuli conduirait à une réorganisation et finalement à un rapprochement de pratiques d'abord différenciées. La difficile convergence entre elles est ainsi comprise comme de simples retards d'adaptation.

Nous faisons plutôt l'hypothèse que les choix actuels des équipes syndicales s'effectuent sous l'influence de pratiques et de normes antérieures. Largement internalisées, elles constituent des points de repère pour l'évaluation et l'évolution des pratiques actuelles. Nous construisons plus loin le concept de « syndicalismes référentiels » pour mieux comprendre le travail d'adaptation en cours.

La première partie problématise le concept de syndicalismes référentiels. Nous présentons ensuite les deux cas étudiés (*Autocan* et *Avifra*). Dans une troisième partie, nous mettons en évidence les syndicalismes référentiels qui se dégagent de la comparaison de ces cas. Cela nous permet, en conclusion, d'identifier des conséquences théoriques et pratiques de cette proposition conceptuelle.

## **I. Les syndicalismes référentiels**

La crise du syndicalisme qui accompagne la mondialisation ne relève pas seulement de causes exogènes. Des éléments endogènes sont aussi à l'œuvre (Dufour, Hege, 2002 ; Lévesque, Murray, 2003). Ces troubles offrent une occasion privilégiée pour observer les tentatives de réarticulation des

différentes dimensions de l'action syndicale. Cette réarticulation suppose des interventions normatives renouvelées, au sein du syndicalisme, mais aussi de la part de l'employeur, de divers groupes de salariés et d'autres acteurs. Elle sollicite et met à l'épreuve des normes antérieures au contenu et aux contours plus ou moins explicites pour les acteurs eux-mêmes.

### **1.1. Le concept de syndicalismes référentiels**

Les syndicalistes développent des principes et des pratiques qui traduisent leur compréhension à la fois du fonctionnement du syndicalisme et des structures sociales dans lesquelles il est pratiqué. Ces principes et pratiques constituent un construit social par rapport auquel de nouvelles situations sont évaluées et des actions imaginées et entreprises.

Nous regroupons ces principes et pratiques sous le concept de syndicalismes référentiels. Il renvoie à la production et à l'internalisation d'un ensemble de pratiques et de normes qui informent le comportement syndical. Les syndicalismes référentiels, loin de désigner des systèmes universels de référence qui s'imposeraient aux acteurs, se comprennent comme des construits spécifiques dans leurs modes de mises en relation d'éléments à la fois internes et externes. Donnant lieu à des agencements multiples, ils sont dynamiques, mouvants. Traversés de tensions, ils sont enjeux d'adhésion comme de contestation. On en identifie à chaque niveau du syndicalisme. Pour des raisons méthodologiques, nous en privilégions ici l'étude au niveau local. L'investigation sociologique profite à ce niveau d'une confrontation directe entre les représentations reçues du syndicalisme avec les nouvelles normativités d'entreprises dans la mondialisation.

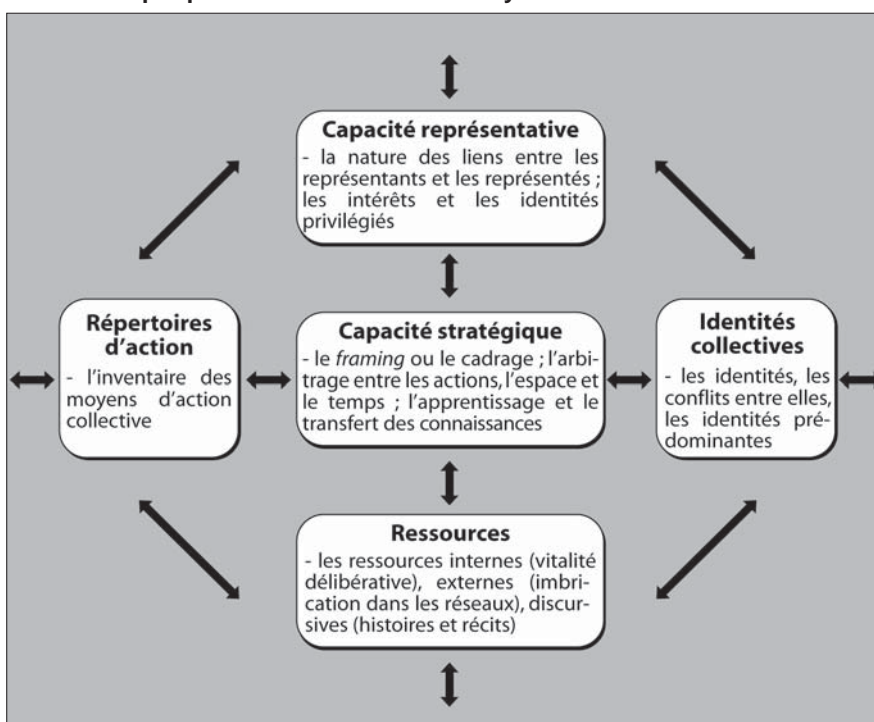
Sur le plan sociologique, le concept de syndicalismes référentiels se rapproche du concept d'*habitus* de Pierre Bourdieu qui établit une passerelle entre approches subjectivistes et objectivistes (ou structuralistes) en permettant de construire des liens entre la socialisation et l'action. L'*habitus* est un ensemble de dispositions, de schèmes d'action et de perceptions acquis à travers l'expérience sociale. Par la socialisation et par sa trajectoire sociale, l'individu, selon Bourdieu (1972), incorpore un ensemble de manières de penser, de sentir et d'agir, qui se révèlent durables. L'*habitus* reflète le monde social et « permet aux agents, sans que ceux-ci n'aient besoin d'entreprendre une réflexion "tactique" consciente, de répondre immédiatement et sans même y réfléchir aux événements auxquels ils font face ». Sur le plan épistémologique, le concept de syndicalismes référentiels répond à la double injonction de Bent Flyvbjerg (2001:46-49) : d'une part, il plaide pour des sciences sociales basées sur une compréhension des routines quotidiennes ; d'autre part, il s'oppose aux conceptions de l'acteur hyper-rationnel ou encore structurellement déterminé.

## 1.2. Les dimensions des syndicalismes référentiels

Notre approche s'articule autour d'une double hypothèse : 1) les syndicalismes référentiels sont en voie de transformation dans un contexte de mondialisation ; 2) pour orienter la trajectoire de leurs transformations, les acteurs syndicaux doivent agir sur les syndicalismes référentiels.

La notion de syndicalismes référentiels se décrit à partir de cinq dimensions de l'action syndicale : les identités collectives, les répertoires d'action, les ressources de pouvoir, la capacité représentative et la capacité stratégique des représentants (graphique 1).

Graphique 1. Les dimensions des syndicalismes référentiels



Pour comprendre la dynamique de transformation des syndicats dans le contexte actuel, nous analysons le travail de réarticulation qu'ils opèrent entre ces différentes dimensions de l'action des équipes locales d'établissement. Cette réarticulation permet de produire et d'internaliser de nouvelles normes et pratiques, autrement dit de nouveaux syndicalismes référentiels.

### **I.2.1. Identités collectives**

Les identités collectives sont la matière première des syndicalismes référentiels. Multiples, elles coexistent souvent de façon conflictuelle. Dubar (1991) définit l'identité comme une négociation continue entre dimensions subjective (identité pour soi) et objective (identité pour autrui). Il s'agit du « ... résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions » (1991:113).

Certaines identités s'imposent comme des identités de référence et jouent un rôle d'intégration. Segrestin y reconnaît des « communautés pertinentes de l'action collective ». Elles « ne définissent pas... des groupes d'intérêt, mais plutôt le mode plus ou moins obligé de participation à la conscience collective » (1980:176). Ces identités sont en mouvement et se conjuguent de façon dynamique et changeante les unes par rapport aux autres.

Un premier enjeu consiste à cerner les identités collectives en présence dans chaque milieu de travail et à comprendre à quoi elles font référence. Relèvent-elles de catégories professionnelles, de statuts d'emploi, de genre, d'âge, d'origines ethniques ou communautaires, de croyances idéologiques, du lieu où on travaille, d'institutions particulières ou de tout autre point de référence ? A titre d'exemple, une identification locale à une classe ouvrière forte de sa vie professionnelle va s'inscrire en rupture avec une identification forte au projet d'entreprise où l'équipe – le « Nous » local – est incitée à se distinguer d'« Eux », les salariés concurrents ailleurs <sup>1</sup>.

Un deuxième enjeu concerne le mouvement des identités collectives. Celles qui sont actuellement prédominantes captent-elles les déplacements identitaires au sein de la force de travail ? Les mouvements tectoniques de différenciation sociale au sein des sociétés postindustrielles – qu'il s'agisse de genre, de génération ou d'ethnie – modifient-ils la donne pour la pratique des syndicalismes locaux ? La montée en puissance du néo-libéralisme réduit-elle l'espace disponible pour des identités collectives de classe ou, au contraire, ouvre-t-elle un espace pour l'affirmation – même renouvelée – de telles identités ? Pour Richard Hyman (2001:171-173) ces questions s'inscrivent au cœur des projets de renouveau syndical.

### **I.2.2. Répertoires d'action**

Les répertoires d'action désignent l'inventaire des moyens d'action collective mis en œuvre par un syndicat, qu'il s'agisse de la négociation, de la grève, du dialogue social ou de la création de structures transnationales.

1. La gestion syndicale de ces identités et de leur hiérarchisation relève de la capacité représentative que nous traitons plus loin.

Selon Tilly (1984:303), ces répertoires reflètent une constellation spécifique de stratégies de pouvoir. Leur variété et leurs originalités définissent le type de syndicalisme observé. D'après Ganz (2004:189-190), ces répertoires ont pour les acteurs une portée pratique (ils savent quoi faire), normative (ils croient avoir raison) et institutionnelle (les actions sont imbriquées dans et découlent des structures de ressources particulières).

Leur usage relève plus souvent de l'automatisme que de l'imaginaire. Reflets d'actions déjà expérimentées et réussies ou encore de mythes construits à partir de telles actions, ils s'ancrent dans le patrimoine syndical. Les répertoires d'action ont pour vertu de mobiliser les gens qui les ont internalisés. Ces répertoires peuvent être limités – à l'image des ressources disponibles ou encore de l'imaginaire des dirigeants syndicaux – comme ils peuvent être variés et sollicités à des niveaux multiples.

Ils peuvent aussi être un obstacle au renouvellement de l'action syndicale. Selon Fox Piven et Cloward (2000:415), plus les moyens d'action se sont avérés efficaces dans le passé, plus les acteurs ont tendance à les reproduire. Ganz (2004) et Ganz *et al.* (2004) signalent la place des biographies des générations successives de leaders syndicaux dans la production de ces répertoires d'action. Les militants issus des luttes industrielles des années 1960 n'auront pas les mêmes répertoires que les activistes issues des luttes féministes, écologistes et immigrantes des dernières décennies. L'émergence de nouveaux répertoires d'action apparaît comme un long processus où se chevauchent défaites et victoires, adhésion et opposition, imagination et répression (Fox Piven, Cloward, 2000:415).

### **1.2.3. Ressources**

L'apport des ressources intervient fortement dans les variations observées d'un syndicat de site à l'autre (Dufour, Hege 2002 ; Frost, 2000 ; Hyman, 2005 ; Lévesque, Murray, 2002, 2003 et 2005). Trois types de ressources paraissent particulièrement importants pour la compréhension des syndicalismes référentiels : les ressources internes, les ressources externes et les ressources discursives.

Les ressources internes renvoient aux mécanismes qui assurent la solidarité interne. Elles incluent les dispositifs favorisant la vitalité délibérative (par exemple la densité des structures de délégués) comme les ressources matérielles.

Les ressources externes découlent de l'insertion du syndicat de site dans des réseaux. Elles recouvrent à la fois des liens horizontaux et verticaux avec les structures syndicales d'affiliation, avec d'autres syndicats, avec des groupements communautaires, avec des partis politiques, avec des institutions éducatives etc. Certains syndicats se définissent par la densité de leurs liens externes, alors que d'autres vivent dans un « splendide isolement ».

Les ressources discursives (ou « narratives ») (Lévesque, Murray, 2003 ; Pocock, 2000 ; Voss, 1996) composent un ensemble d'histoires, de récits du passé et de mythes. Elles forment un point nodal pour expliquer des relations et des situations dans de nouveaux contextes. Ce patrimoine de récits syndicaux constitue une ressource – mobilisable mais pas toujours mobilisée – qui fait appel tant à des histoires vécues qu'à des événements s'étageant du véridique au quasi-mythique. Reflétant des valeurs et des projets, ces histoires peuvent être plus ou moins riches. Elles assurent avec plus ou moins d'efficacité l'interface entre identités collectives et avec les répertoires d'action.

#### **1.2.4. Capacité représentative**

La capacité représentative fait référence à la nature des liens entre les représentants et les représentés. Dufour et Hege (2002:191) identifient le problème fondamental auquel font face les représentants : « Ils doivent s'assurer en permanence de la qualité du lien avec leurs bases, lien vivant sans lequel les actes de représentation... demeurent sans objet » (2002:191). Ils insistent sur la géométrie variable de ce lien ; toute représentation syndicale suppose que les leaders privilégient certains intérêts et certaines identités au détriment des autres. Ainsi, une équipe syndicale s'appuiera sur un groupe particulier de travailleurs dans un site. D'autres groupes y seront subordonnés avec leur consentement plus ou moins explicite ou même s'y rallieront afin de renforcer le collectif et de faire progresser leurs propres intérêts.

Ce processus de définition des identités est dynamique et susceptible de multiples évolutions. Il dépend en particulier du modèle de leadership exercé par les représentants à l'égard de leur base (Hyman 2001:170). Kelly (1998:34-36) avance que la construction d'une communauté et les conditions assurant la mobilisation collective tiennent à l'initiative d'un petit groupe de leaders. Ce groupe privilégie certains enjeux, encourage la cohésion interne et l'émergence des intérêts collectifs tout en assurant la légitimité des revendications des représentés. Les processus de mondialisation exigent des équipes syndicales qu'elles expriment de nouvelles identités et qu'elles les fassent reconnaître dans leurs milieux de travail.

#### **1.2.5. Capacité stratégique**

La capacité stratégique fournit une direction et une orientation d'action ; elle renvoie à la capacité des équipes de représentants d'interpréter, d'exprimer et d'agir sur les situations en cours. Elle assure la jonction entre les différentes dimensions du syndicalisme référentiel. Sans cette capacité stratégique, une équipe syndicale reste prisonnière d'un sentier de dépendance (de ses répertoires, de ses identités) ; elle suivra un parcours qui ne mettra pas en cause ses projets, ses valeurs et ses coutumes (Ross, Martin,



1999). Le défi consiste dès lors à comprendre pourquoi les syndicats reprennent des *patterns* familiers, inadaptés aux nouveaux enjeux de la représentation collective, et à quelles conditions ils réussissent à innover (Frege, Kelly, 2003).

Nous accordons ici une attention particulière à trois aspects : le *framing* ou le cadrage ; l'arbitrage entre actions, espace et temps ; et les processus d'apprentissage et de transfert au sein des syndicats.

Le cadrage signale la capacité des syndicats à développer et à proposer leurs propres projets et à les insérer dans un ensemble plus large. Il suppose de façonner des compréhensions partagées de la société, de l'action collective, du rôle des syndicats. Cet effort vise la mobilisation collective et sa légitimation (McAdam, McCarthy, Zald, 1996:6). Il fournit des schèmes d'interprétation et s'appuie à la fois sur des identités collectives et des répertoires d'action. Il n'est pas la simple expression de projets existants.

La capacité stratégique permet l'arbitrage entre actions, espace et temps. L'horizon temporel, composante classique de la stratégie, sert à établir une distinction entre actions à court et à long termes. La dimension spatiale représente un enjeu de plus en plus important, dans un contexte qui modifie la géographie du syndicalisme. Les niveaux d'intervention du syndicalisme augmentent, sollicitant des articulations nouvelles, par exemple en développant des actions « globales » qui sont à la fois globales et locales (Tarrow, 2005 ; Herod, 2002 ; Wills, 2002 ; Turnbull, 2006 ; Lévesque, Murray, 2009). Dans cette perspective, Tarrow (2005:61-64) souligne l'importance de la transposition d'enjeux locaux dans un cadre plus large (*up scaling*) ou à l'inverse d'enjeux plus larges au niveau local (*down scaling*).

La capacité stratégique implique enfin un processus d'apprentissage et de transfert des connaissances. Ganz (2000:1009) met en relief la dimension heuristique de ce processus : réflexif et imaginatif, il débute par une réflexion sur le passé, pour se transposer dans le présent et anticiper l'avenir. L'apprentissage est essentiel à la capacité d'adaptation et d'innovation syndicales (Hyman, 2007). Sans cette capacité, les leaders syndicaux appliquent des répertoires d'action routiniers et souvent inadaptés.

\* \*

Chacune des dimensions des syndicalismes référentiels existe en interaction avec les autres et avec un univers plus large. Les identités collectives observées dans un milieu de travail ne sont pas coupées des contextes communautaires et professionnels dans lesquels elles s'insèrent. Les répertoires d'action subissent l'influence des sites syndiqués voisins et des orientations des organisations syndicales de rattachement. Les ressources disponibles



sont inévitablement imbriquées dans des structures organisationnelles et institutionnelles plus larges. La capacité représentative et la capacité stratégique, tout en étant distinctives et particularisées, réagissent à des schémas vécus ou observés ailleurs.

### ***1.3. Méthodologie : comparaison internationale et enquête croisée de terrain***

Nous faisons le choix méthodologique de l'observation au niveau des établissements pour rendre compte du travail d'adaptation de l'action syndicale dans la mondialisation. Il s'y mène des confrontations d'une grande variété. Les incertitudes souvent manifestées par les acteurs – syndicaux comme patronaux – font partie de la nature de la situation.

L'élucidation comparative de ces hésitations, assumées dans des syndicalismes référentiels hétérogènes et dans des contextes différents, sert à comprendre la production et l'internalisation d'un ensemble de pratiques et de normes. Pour reprendre la conclusion méthodologique forte de Claude Dubar (2000), il faut reconstituer le monde des acteurs pour comprendre les effets de la mondialisation sur l'action syndicale. Dans cette perspective, nous avons retenu dans notre panel d'établissements deux sites intégrés dans les réseaux de production internationaux, confrontés à un renouvellement de projets normatifs de la part de l'employeur. Nous prenons ici comme exemples deux syndicats dont il est possible de retracer l'évolution sur le long terme.

Le matériau de ce travail d'enquête a été accumulé au cours de visites multiples sur les sites, en équipe bi- ou mono-nationale. Elles ont permis des contacts avec les différents acteurs, employeurs, syndicalistes du site et syndicats externes. Elles ont consisté en entretiens individuels ou de groupes et en visites techniques des sites. Des thématiques variées ont été abordées au long d'une phase d'observation qui s'étale de 2003 à 2007.

La méthode d'enquête croisée (Dufour, Hege, 2002) paraît particulièrement adaptée à ce type d'investigation. Les syndicalismes référentiels se caractérisent – on l'a vu plus haut – par des capacités narratives dotées d'une capacité de conviction telle que leur remise en cause n'est pas aisée pour les observateurs eux-mêmes. Il s'agit de décrypter des pratiques dont les normes sont souvent peu explicites aux acteurs eux-mêmes. La combinaison de l'intimité des chercheurs avec leurs systèmes nationaux respectifs et de la distance avec celui de l'autre pays suscite des interrogations sur les critères d'analyse, eux-mêmes souvent implicites. Les deux référentiels scientifiques s'avèrent sociocentrés. L'implicite des équipes syndicales est souvent partiellement partagé par les chercheurs du même pays. Pourquoi le comité d'entreprise français est-il si aisément assimilé à la vie syndicale elle-même ? Quel rôle joue le conseiller syndical québécois ? Quelle place pour les

adhérents au syndicat dans l'un et l'autre système ? Les incompréhensions et désaccords entre chercheurs eux-mêmes sont largement dépendants de ce qui relève de la posture d'analyse sociologique. L'adaptation de principes d'enquêtes largement acquis dans la recherche ethnologique ne peut que bénéficier à une méthode qui valorise la comparaison internationale.

## **II. Deux dynamiques locales dans la mondialisation**

### **II.1. Autocan**

Créée par un groupe américain, Autocan est installée dans une ville moyenne depuis 1966. L'entreprise connaît une expansion constante jusqu'en 2000. Elle est rachetée par un groupe japonais à la fin des années 1980. Autocan fournit le marché états-unien en pièces automobiles complexes de séries courtes et veut s'orienter vers le haut de gamme de petite série. C'est le plus grand employeur dans un tissu industriel varié. L'établissement emploie quelque 1 000 ouvriers de production et de maintenance sur un total de 1 250 personnes.

Le syndicat local connaît le parcours typique des syndicats du secteur privé en Amérique du Nord. L'accréditation, obtenue après une bataille de plusieurs mois, sanctionne légalement l'existence du syndicat dès lors que la majorité des ouvriers a signé une carte d'adhésion. Tous les ouvriers sont ensuite représentés par le même syndicat (principe du monopole de représentation syndicale). Sans cette adhésion préalable d'au moins 50 % des effectifs, la représentation collective demeure sans statut juridique. Le droit de négocier, de recourir à la grève ou de prélever des cotisations en dépend.

La négociation collective constitue le moment fort de la vie syndicale. Avec l'appui d'un conseiller de la fédération sectorielle, les élus locaux négocient la convention collective que les ouvriers entérinent par un vote. Au fil des ans, la convention collective s'est complexifiée. Ses soixante clauses réparties sur soixante-quinze pages définissent notamment les grilles salariales, les jours fériés et les congés, les mouvements de personnel, les classifications. La convention collective couvre uniquement le groupe ouvrier chez Autocan, syndiqué à 100 %.

La négociation collective permet le recours à la grève, prohibée pendant la durée de validité de la convention. Pendant la première moitié des années 1990, la conflictualité a été importante dans les entités nord-américaines du groupe ; une grève de sept mois a eu lieu chez Autocan. A la fin du conflit, la direction a obtenu des ententes de longue durée s'échelonnant sur six ans au lieu des trois habituels. Assurant la stabilité opérationnelle et la paix industrielle, ces ententes de longue durée ne sont pas sans effet sur la vie syndicale.

### II.1.1. Le leitmotiv de la concurrence

Le site travaille en continu. La production est séquencée par des changements de produits nombreux. La productivité des usines du groupe fait l'objet de comparaisons quotidiennes. L'unité québécoise rivalise ainsi avec des sites états-uniens mais aussi mexicains où la rémunération des travailleurs est huit fois moindre. Cette comparaison ainsi que l'évaluation, par les gestionnaires japonais, de la qualité du climat de travail sont décisives pour le maintien de l'emploi.

La direction locale dispose d'une assez grande autonomie dans l'organisation des relations sociales. Un projet de partenariat est mis en œuvre par une nouvelle direction des ressources humaines au statut renforcé dans la gestion productive de l'entreprise. Le syndicat fait partie des vecteurs qu'elle cherche à se concilier à cette fin. Polyvalence, groupes d'améliorations de qualité, flexibilités sont intensément discutés avec le syndicat pour parvenir à une mobilisation des salariés alors que se perpétue une résistance de la hiérarchie intermédiaire. Ce projet partenarial justifie un discours récurrent sur le rôle déterminant de la communauté formée par les salariés et la direction.

### II.1.2. La vie syndicale au quotidien

70 % des salariés sont à l'usine depuis plus de vingt ans, pour un âge moyen de quarante-trois ans. Le personnel de production est essentiellement composé d'ouvriers peu qualifiés d'origine locale qui touchent des salaires comparativement élevés. Ils se divisent, sans alternance, en personnel de jour, plus ancien, et personnel de nuit, plus jeune. Ils travaillent au quota minimal (20 % des ouvriers) ou à un taux horaire fixe (80 %). Le personnel de maintenance, quatre-vingt-dix « gens de métier », soigne sa distinction d'avec le personnel de production. Ces salariés sont plus mobiles et la dernière négociation vise à rétablir des avantages salariaux lentement grignotés. Le personnel administratif et cadre n'est pas syndiqué. Il y a peu d'externalisation ou d'appel à du personnel temporaire.

La vie syndicale repose sur une trentaine de membres actifs issus des ouvriers de production dont ils exagèrent l'âge et l'ancienneté. Dix composent l'exécutif et siègent depuis longtemps dans des instances syndicales. Celles-ci connaissent des transitions individuelles régulières, généralement après des mandats de trois ans. La présidence du syndicat a changé à deux reprises à la suite de débats sanctionnés par l'assemblée des syndiqués ; l'ancien président est redevenu délégué. La quinzaine de délégués reconnus par la convention collective se retrouve avec les membres de l'exécutif dans le conseil syndical. Autour d'eux gravitent les « poteaux », fonction non officielle mais essentielle, considérés comme des « grandes gueules » qui pèsent dans la vie syndicale. Quelques postes de délégués restent inoccupés. Les

membres du conseil syndical participent à plusieurs comités syndicaux ou paritaires et pratiquent une polyvalence entre ces investissements.

L'équipe syndicale perçoit bien l'insuffisante cohésion du groupe de salariés. Cette connaissance fait d'elle un allié précieux pour la direction et lui donne un rôle stratégique de constitution et d'orientation du groupe, malgré les incertitudes. Elle reste capable de mobiliser les salariés (ouvriers), en jouant notamment sur ses réseaux informels à l'intérieur de l'usine. Le renouvellement et l'élargissement insuffisants du collectif de représentants menace cependant la perpétuation de ces rôles.

### **II.1.3. Le concurrent comme référent identitaire**

L'équipe syndicale suit de près l'évolution des positions des salariés, qu'elle ne prétend pas maîtriser. Le syndicat se plaint de l'individualisme sinon de la distance de ses membres, vigilants quant aux actions et orientations de leurs représentants. Les jeunes, non socialisés dans les conflits menés par leurs aînés, moins concernés par les avantages des conventions collectives, semblent plus éloignés mais pas coupés des délégués. L'employeur est à l'initiative dans la gestion des différents groupes de salariés alors que l'équipe syndicale cherche à défendre son rôle de représentation. Elle s'appuie pour cela sur une solide cohésion en son sein qui reflète mal toutefois les divisions entre salariés se côtoyant peu du fait de leurs rythmes de travail (équipes de nuit composées à trois quarts de jeunes) ou de leurs métiers (maintenance) et d'où n'émanent pas de délégués.

Le syndicat vit sous la pression d'un employeur qui a entrepris de transformer l'identité du site en agissant sur les pratiques et performances productives : le mot d'ordre est au partenariat face à un « ennemi commun », la concurrence. La direction souhaite que le syndicat s'engage de façon proactive dans sa politique que la hiérarchie intermédiaire transmet insuffisamment. Le syndicat ne peut échapper à cette offre à laquelle la survie du site semble liée. Dans ce nouveau cadre, les délégués cherchent à préserver leur influence directe sur le plancher, cherchant surtout à représenter leurs membres. Inégalement gagnés aux transformations du site, les salariés restent méfiants devant ces évolutions et le positionnement du syndicat. Les délégués identifient mal les attentes des plus jeunes, qui font un usage sélectif et instrumental du syndicat et ne semblent pas gagnables aux valeurs de leurs aînés.

### **II.1.4. L'ouverture d'un nouveau champ d'action à risque**

La négociation de la convention collective, la gestion des griefs et de l'ancienneté restent le fondement de l'action syndicale. Le syndicat offre aussi à ses membres des activités de loisirs et culturelles. Des procédures nouvelles s'ajoutent désormais à ces fonctions traditionnelles. Un comité

« d'intérêts mutuels » hebdomadaire réunit le groupe noyau du syndicat et la DRH ; il coordonne plusieurs comités paritaires (formation, qualité, santé/sécurité, communication) qui concrétisent le projet de partenariat. La santé/sécurité est devenue un thème fort ; elle justifie deux mises à disposition et mobilise de nombreux syndicalistes. Des groupes de qualité/Kaisen mis en place dans les ateliers et associant le syndicat n'ont pas perduré, faute d'une implication suffisante des salariés.

#### **II.1.5. Autonomie et isolement**

L'équipe syndicale n'entretient pas de lien avec d'autres sites du groupe, retenue qui s'accompagne d'une certaine animosité réciproque. Elle n'est guère en contact avec les syndicats des entreprises environnantes. Les relations avec la communauté, fortes dans le passé du fait du poids local de l'entreprise, sont actuellement peu mobilisées. Par contraste, la direction locale est en relation permanente avec sa centrale pour l'Amérique du Nord et se soucie de son image (*branding*) tant locale qu'auprès de la direction internationale.

Le conseiller syndical a perdu son rôle d'orientation au profit d'un rôle technique (santé/sécurité, juridique). A côté du ministère de Travail fortement impliqué dans cette expérience devenue modèle, il a accompagné la mise en place de la politique de partenariat. Le syndicat local est actif dans les structures syndicales régionales et nationales, mais cette présence n'implique guère que ses participants. L'équipe syndicale dispose en interne de l'essentiel des compétences dont elle a besoin. Elle s'est affranchie des liens de dépendance à l'égard des structures externes qu'elle mobilise pour la formation des militants mais qui constituent pour elle des ressources complémentaires ponctuelles plus que des références permanentes.

#### **II.1.6. Leadership subordonné, panne de projet**

Le leadership s'assume à travers un collectif qui cherche à préserver sa cohésion tout en tenant compte des évolutions stratégiques de l'entreprise. Il vit dans l'incertitude et consacre une part importante de son énergie à anticiper les réactions des salariés dont il ne veut s'éloigner. Il compose avec une direction d'usine qui assimile survie du site et implication du syndicat dans le partenariat.

L'équipe syndicale assume ces projets et les risques qu'ils comportent, à l'intérieur du cadre tracé par la direction. Elle ne se soucie guère de vérifier ou de contester les informations économiques qui lui sont transmises, adoptant une posture réactive plus que proactive. Face à un projet bénéficiant de l'appui d'autres partenaires (ministère du Travail) et surtout des salariés qui y identifient le maintien de leur emploi, le syndicat ne parvient pas à définir un espace qui lui soit propre. Il vit sous la domination de la

direction. Il n'en démontre pas moins son utilité dans cette situation pour la direction comme pour les salariés, en manifestant tant sa distance à l'égard de l'employeur que sa fidélité aux salariés comme groupe. L'essentiel des acquis syndicaux est préservé (séniorité, classification...) ce qui permet aux salariés de tirer profit de l'échange partenarial avec la direction ; les salaires restent élevés et l'emploi est assuré. A la direction, le compromis permet une gestion plus rigoureuse de l'usine, exigence que le syndicat ne conteste pas dans la mesure où il reste au centre du jeu.

Le thème des gains de productivité érigé en norme ne laisse pas d'espace à une opposition frontale. Sa mise en œuvre avec l'implication tant organisée que tacite du syndicat repose aussi sur la reconnaissance de la professionnalité de gestionnaires qui s'engagent en faveur du site devant les décideurs internationaux. Le syndicat doit cependant tenir compte des mécontentements provoqués au sein du personnel par les nouvelles exigences de la direction. Veillant à rester très présents auprès des membres, les représentants entendent rééquilibrer les risques qu'ils prennent en acceptant le pari du partenariat.

L'équipe syndicale déplace en tâtonnant ses points de repère. S'interrogeant sur les opportunités et les risques du projet de la direction, elle cherche à valoriser son engagement dans le partenariat tout en maintenant la distance. Elle reste tributaire de sa base qui, elle, n'avance pas d'exigence claire à l'égard de ses mandataires. Les délégués savent que le Nous collectif des salariés se limite aux frontières du site et que les principes syndicaux ne sont pas reconnus uniment. Cela se traduit par une certaine circonspection de l'équipe qui conduit avec pragmatisme une évolution dont elle accepte le bien-fondé. Elle semble manquer de ressources pour assumer son engagement dans un partenariat très évolutif ; elle pourrait aussi se couper de ressources externes sous l'influence des exigences de la direction.

#### **II.1.7. Refondation identitaire et réaligement des répertoires d'action**

Le projet partenarial de la direction ancré dans le leitmotiv de la concurrence ébranle les fondements identitaires du syndicat. Poussé à s'investir dans des champs d'action méconnus, il finit par délaisser des répertoires d'action traditionnels. La revendication cède le pas au dialogue, la mobilisation à la concertation. Peut-il concilier ces nouvelles exigences avec la fonction traditionnelle de représentation ? Telle est la question centrale qui anime les débats chez Autocan.

#### **II.2. Avifra**

Fondée au début du XX<sup>e</sup> siècle et spécialisée dans l'aéronautique, l'entreprise est située dans une ville de taille moyenne dont elle est le principal employeur privé. Installée sur ce seul site, elle livre à un client dominant

des produits disposant d'une très longue durée de vie. Momentanément cantonnée dans un statut de sous-traitant, elle a entamé sa transformation en équipementier/systémier sous l'égide de l'entreprise américaine qui l'a rachetée à la fin des années 1990. Avifra pratique une politique d'externalisation, proche et lointaine, d'activités se situant en amont et en aval de la conception et de la production. Pourvoyeuse d'emplois régionaux nombreux, l'entreprise joue un rôle important dans la définition du marché de la formation professionnelle locale alors que les jeunes sont tentés de quitter la ville.

Avifra compte environ 1 000 salariés. Les ouvriers qualifiés et très qualifiés restent majoritaires, mais leurs effectifs se sont contractés au fil des ans au profit d'une population de techniciens et de cadres (deux tiers/un tiers). Le centre de formation d'apprentis a été fermé et les plus jeunes ouvriers sont recrutés avec des diplômes de techniciens (bac pro, BTS) ; l'accès aux qualifications s'est modifié et les hiérarchies salariales s'en ressentent. Les nouveaux entrants sont plus qualifiés et moins bien payés que leurs aînés. La moyenne d'âge est de 38 ans, en diminution du fait des départs. Les cadres sont plus jeunes que les compagnons, qui ont vu leurs effectifs plus âgés partir en préretraites. L'ensemble forme une population très masculine. Le site compte aussi un nombre élevé de prestataires extérieurs.

### **II.2.1. Le carrousel managérial**

A une longue période de management familial ancré dans le local, fort de son savoir technique, a succédé une période de rotation rapide de gestionnaires financiers, techniques et, notamment, sociaux. Ce carrousel managérial donne une image mal stabilisée des attentes du groupe international envers l'établissement. Dans une certaine confusion, les directions successives transforment néanmoins la composition technique et professionnelle du salariat en faisant monter la production en gamme.

### **II.2.2. Recomposition du tissu ouvrier et fragmentation identitaire**

Un syndicat domine historiquement le paysage syndical, grâce à sa place longuement détenue au sein de la population ouvrière. Deux autres syndicats représentent plus particulièrement les techniciens et agents de maîtrise ainsi que les cadres. Les trois syndicats sont représentés au comité d'entreprise (CE) qui, en plus de gérer les activités sociales et culturelles, exerce son rôle d'information et de consultation concernant l'organisation et la gestion de l'entreprise. La participation aux élections (qui ont lieu tous les deux ans au moment de l'enquête) demeure élevée, avec 80 %. Les effectifs syndicaux se sont par contre sensiblement réduits, de 350-400 dans les années 1960 à 50 actuellement.



Le syndicat majoritaire occupe six sièges sur huit au CE, dont les cinq du collège ouvrier. Dans les années 1980-1990 il a été contesté par une organisation plus radicale que lui, avant de reprendre le dessus à l'occasion de la négociation des 35 heures ; il trouve même récemment une audience électorale chez les cadres, où il fait élire l'un des siens. Les représentants, anciens pour la majorité, cumulent les mandats disponibles. Une discussion stratégique intense sur la politique syndicale a produit un début de relèvement, sans que les leaders du groupe parviennent à construire des projets de long terme.

Les délégués soulignent l'écart grandissant entre un effectif de syndiqués en réduction et le maintien d'une forte reconnaissance électorale. Ils regrettent la facilité avec laquelle les salariés se satisfont du principe de la délégation « alors qu'on voudrait qu'ils participent aux décisions et aux orientations ». Le syndicat majoritaire ressent l'affaiblissement des forces militantes ; il a pensé un moment ne plus être en état de fournir des candidats aux élections. Cela l'a conduit à vouloir être « plus en phase avec l'ensemble des salariés et non seulement avec nos 50 adhérents ». Les délégués font part de leurs hésitations sur de nombreux sujets ; ils reconnaissent là une rupture avec le leadership ancien d'une équipe qui affichait volontiers ses convictions. Cette rupture constitue un point sensible des relations à l'intérieur de l'équipe.

Les identités professionnelles évoluent. Les clivages entre les ouvriers et les cadres/techniciens se sont atténués et les délégués notent aussi moins de frictions entre syndicats. L'incertitude identitaire marque par contre les débats au sein du syndicat majoritaire qui a encore une place forte au sein de l'entreprise, mais s'interroge sur le choix de ses stratégies revendicatives, sur ses modes d'action et d'organisation interne. Les syndicats d'Avifra ont peu de contacts avec leurs homologues à l'extérieur de l'usine.

La direction d'Avifra de son côté se distancie d'une approche patronale longtemps paternaliste, puis très antisyndicale. Elle est en train de systématiser son approche de DRH. Sous l'impulsion aussi des normes du groupe, le nouveau titulaire de cette fonction veut sortir d'une logique étroitement juridique de la gestion du personnel, mais peine à définir son rôle dans la mobilisation de la force de travail. La DRH veut obtenir l'adhésion des salariés et escompte intégrer le syndicalisme dans cette stratégie. « Ils ont besoin de nous », disent les délégués qui se distancient du risque qu'ils pressentent. Ils peuvent encore surfer sur le mécontentement des salariés à l'égard de la politique de l'entreprise et ils cherchent une issue aux faisceaux d'incertitudes qui les déstabilisent. Ils ne sont pas encore précaires mais ils sont déjà mal assurés d'eux-mêmes.

Tableau 1. Profil des deux sites et des deux syndicats

	Autocan	Avifra
Spécialisation	Equipementier automobile	Equipementier aéronautique
Ancienneté du site	40 ans	100 ans
Propriété	Intégration dans un groupe japonais depuis 20 ans Un parmi plusieurs sites nord-américains	Intégration dans un groupe américain depuis 10 ans Site unique en France
Main-d'œuvre	1 250 salariés, dont 1 000 ouvriers en majorité faiblement qualifiés, surtout d'origine locale, souvent anciens dans l'entreprise Effectifs stables, les nouvelles embauches ont le même profil de compétences que les anciens	1 000 salariés, dont 600 ouvriers qualifiés et très qualifiés, surtout d'origine locale, souvent anciens dans l'entreprise Effectifs stables, contraction du groupe ouvrier en faveur des cadres et techniciens
Site dans sa localité	Employeur dominant, emploi recherché dans la région	Employeur dominant, emploi recherché dans la région
Stratégies du groupe	Suivi et contrôle détaillé de la production au quotidien Objectifs productifs et financiers à atteindre sur horizon temporel pour assurer la rentabilité du site	Installation de systèmes de <i>benchmarking</i> par le groupe Objectifs de maintien du marché national et d'intégration dans les stratégies internationales du groupe
Direction locale	Insertion accrue du site dans les stratégies commerciales du groupe DRH investie d'un rôle stratégique	Forte rotation de l'équipe de direction Repositionnement du rôle de la DRH en voie de revalorisation
Avenir du site	Fortes incertitudes	Pérennité du marché national, incertitudes sur le positionnement dans le groupe international
Degré de syndicalisation	Monopole syndical suivant le régime nord-américain : 100 % des ouvriers sont syndiqués Négociation collective obligatoire avec le syndicat du site sur une périodicité fixe	Affaiblissement progressif de la syndicalisation auprès d'un syndicat très majoritaire et de deux syndicats minoritaires Forte participation sur longue durée des salariés aux élections professionnelles
Emprise syndicale	Interlocuteur incontournable de la direction à partir d'un noyau dur de 30 militants et de la capacité de mobilisation des salariés	Interlocuteur nécessaire de la direction à partir d'un groupe de 50 adhérents, jadis bien plus nombreux, mais affaibli par les difficultés de relève
Evolution des relations de travail	Passage de relations sociales très conflictuelles à un modèle de partenariat ; institution de nouvelles structures participatives Pour la direction le syndicat est un interlocuteur plus fiable que la hiérarchie intermédiaire dans ses stratégies normatives à l'égard des salariés	Passage de relations paternalistes puis antisyndicales à une gestion plus systématique des relations professionnelles qui implique les syndicats. Le syndicat hésite entre distanciation et acceptation du dialogue Pour la direction, le syndicat ne répond pas aux attentes des salariés mais elle ne maîtrise pas plus ce lien normatif avec le personnel

### **II.2.3. La signature des accords d'entreprise comme source de renouvellement de l'action syndicale**

L'action des syndicats s'identifie aux responsabilités des instances de représentation (IRP) locales. Elle semble aussi s'y limiter, avec une tentative réussie temporairement d'organiser des salarié(e)s du nettoyage d'une entreprise sous-traitante. Le comité d'entreprise sert de lieu de préparation très avancée des négociations. Pour autant, l'effectif de militants impliqués est limité, ce que traduisent les cumuls de mandat. Un long conflit juridique a structuré les relations avec l'employeur ; il s'agit désormais de redéfinir la stratégie syndicale vis-à-vis d'une direction transformée plus entreprenante et demandeuse à l'égard de la représentation des salariés. L'équipe doit en même temps tenir compte de la posture attentiste mais exigeante des salariés. Faut-il signer des accords ? Avec quelle implication des salariés ? Les délégués sont particulièrement attendus sur le thème des salaires. Le syndicat dominant, rejoignant son challenger, a fini par signer un accord sur l'intéressement qui a apporté certaines années jusqu'à un seizième mois de salaire.

Dans une certaine confusion et non sans divergences, le syndicat se livre à un travail sur lui-même. La direction suit ces débats et cherche à les intégrer dans sa stratégie. Bien informé de ce qui se passe dans les ateliers, le syndicat continue à exercer un contre-pouvoir vigilant quoique réactif, veillant à effectuer un travail d'information auprès des salariés.

### **II.2.4. Le paradoxe du local comme lieu d'investissement**

L'équipe syndicale d'Avifra vit beaucoup sur elle-même. Site unique, l'établissement ne s'intègre pas dans d'autres institutions représentatives en dehors d'un comité d'entreprise européen sans portée réelle sur les pratiques ou les références. La participation à la vie syndicale externe est marquée par des conflits à peine masqués. L'équipe revendique son choix d'être présente « dans les instances de toute notre organisation syndicale » en même temps qu'elle défend son autonomie : « Les autres structures du syndicat n'ont pas à s'immiscer dans nos affaires. » A la différence des intérimaires et sous-traitants proches, les conditions de travail des salariés d'Avifra ne dépendent pas de la convention collective régionale. Les délégués perçoivent cet écart mais se disent sans réponse. Leur implication dans les réseaux de sociabilité locale s'affaiblit en même temps que le poids de la tradition ouvrière : les liens familiaux locaux se distendent, les proximités politiques se défont, la structuration locale du syndicat a perdu sa pertinence. Le tissu social dont émergeaient les candidats à la représentation s'est étiolé.

L'équipe syndicale dispose encore de ressources propres héritées de son expérience antérieure. Elle fait appel de façon un peu instrumentale et

limitée à la formation syndicale externe. Elle se sent cependant menacée d'isolement et en souffre confusément.

### II.2.5. Des leaders auto-suffisants

La perte d'adhérents, la réduction de l'effectif militant, la concurrence syndicale se combinent pour ébranler l'autorité auprès des salariés comme le leadership au sein de l'équipe syndicale locale elle-même. Cela se traduit par une faible rotation d'une équipe noyau qui ne dispose pas de ressources importantes pour sa relève. Les nouveaux arrivants ne bénéficient pas encore de la confiance des plus anciens pour assumer des responsabilités militantes. Il n'est pas certain que, parmi les jeunes prospects ou au sein des groupes techniciens ou cadres, il s'en trouve qui soient prêts à revendiquer ces responsabilités. Les incertitudes qui se font jour dans l'entreprise, dans le groupe de représentants et au sein du salariat freinent les vocations. Le leadership syndical cherche à se reconstruire vers l'extérieur comme vers l'intérieur, mais doute de sa capacité à y parvenir.

Dans le débat sur les 35 heures les leaders du syndicat sont parvenus à coaliser ouvriers et cadres autour de leurs propositions. Cela les a confortés dans l'idée que le syndicat devait évoluer. Mais l'équipe doute de la qualité de ses relations avec les salariés, mal assurée qu'elle est de la pertinence de la sélection militante. La direction d'Avifra interprète à sa façon cette situation, qui trouve que le syndicat ne représente pas bien les attentes des salariés. Le syndicat est en train de renoncer à son ancienne conception de son rôle dirigeant. Il n'est pas encore capable de préciser les conditions d'exercice d'un rôle renouvelé qui laisserait plus de place à l'expression de l'ensemble des salariés. Quelle place alors pour les militants et les adhérents ?

### II.2.6. Des relais incertains

L'équipe syndicale est en train d'épuiser un projet qui ne lui assure plus les moyens de se reproduire, ni de se transformer. Elle ne lui voit pas pour l'instant d'alternative, pourtant jugée nécessaire. Des projets encore flous de la direction ne se dégagent pas encore les lignes de force des prochaines années. Mais il est clair que les transformations seront importantes. Le syndicat cherche à consolider ses ressources locales (relations avec les salariés, avec la direction) soupçonnant qu'elles seront insuffisantes pour gérer les mutations pressenties.

En interne, comme vers l'externe, le syndicat est à la recherche d'un fonctionnement moins autarcique. Le groupe militant, à travers ses débats, se veut porteur d'une transition. En se distançant de ses relations syndicales anciennes, il perd *de facto* certains de ses points de repère. Il souhaite s'ouvrir à des lieux producteurs de normes extérieurs à lui-même, internes (quels salariés ?) comme externes (quelles structures syndicales ?). Il perçoit

que la direction – reflet d'un système normatif mondialisé encore éloigné – se propose de transformer les modalités locales de mise en valeur du travail. Ces transformations fragilisent ses bases et menacent ses champs d'intervention les mieux repérés. Mais ni le syndicat ni la direction ne sont actuellement en position de présenter – et de confronter – leurs futurs systèmes normatifs.

L'identité collective dont le syndicat est porteur s'affaiblit parallèlement au dépérissement de plusieurs niveaux d'identification antérieurs : locaux, syndicaux, professionnels (apprentissage), politiques sans doute aussi. De nouvelles dynamiques productrices d'identité collective ne sont pas encore en vue. Dans la phase actuelle, un nouveau Nous se cherche d'abord dans le contexte localiste de l'entreprise, en tenant compte de la multiplicité des profils professionnels présents.

### **III. Quelles transformations pour les syndicalismes référentiels ?**

Les deux entreprises ne relèvent pas du même secteur productif. L'une procède à de la production en séries courtes et l'autre à des élaborations de produits adaptés aux demandes des clients. Le site canadien encourt des risques de fermeture plus perceptibles que le site français malgré une expansion de la production et une croissance continue de l'emploi. L'expertise du site français, le caractère protégé d'une partie de ses marchés et sa position stratégique dans son groupe lui garantissent une relative pérennité.

Malgré les différences historiques reliées à la localisation nationale et sectorielle, ces deux sites sont soumis à des exigences productives semblables : les marchés s'ouvrent. Ils ressentent l'emprise progressive des systèmes de gestion associés à leur intégration dans des groupes multinationaux. La défense des mandats et de l'emploi qui leur est relié, les pressions en provenance des directions internationales forment un contexte commun. La direction d'Autocan a disposé de plus de temps pour structurer et mettre en œuvre son projet gestionnaire mais elle sait qu'elle ne dispose plus de beaucoup de temps pour justifier ses efforts ; elle cherche à exercer un rôle pro actif en la matière et à le faire reconnaître par le groupe. La direction d'Avifra, encore mal assurée d'elle-même, manque de permanence et d'ancrage pour assumer l'ensemble des demandes du groupe, loin de pouvoir développer un projet local maîtrisé et valorisé au sein du groupe.

Les équipes syndicales de ces établissements se trouvent face à des défis assez semblables. Elles prennent petit à petit conscience de ce qui est en train de se passer et du rôle confié à leurs vis-à-vis : les directions locales, peu autonomes, se voient investies d'une tâche d'ajustement entre exigences internationales et réalités locales.

Comment caractériser dans ce nouveau contexte le travail d'adaptation des syndicalismes référentiels propres à chacune de ces deux équipes ? Comment ont-elles été capables d'agir sur les identités collectives, les répertoires d'action et leurs ressources ? Qu'est-il advenu de leur capacité représentative et de leur capacité stratégique ?

### **III.1. Identités collectives : des propositions concurrentielles**

Les deux groupes sont essentiellement masculins, et le centre de gravité par âge se situe autour de la quarantaine. Ils bénéficient de conditions salariales enviables par rapport à leur environnement. Mais les plus jeunes sont moins bien lotis que leurs aînés en la matière. L'ancienneté est élevée et la rotation des personnels très faible. Les deux groupes de salariés connaissent des divisions alors qu'ils se maintiennent en effectif. Les salariés d'Avifra enregistrent un déplacement sociologique plus fort au profit du groupe de salariés traditionnellement les moins impliqués dans le syndicat (techniciens et cadres). Sur le site canadien les salariés syndiqués sont nettement moins qualifiés et ce profil reste assez stable. Le clivage tient à une opposition entre deux classes d'employés : les plus anciens *versus* une cohorte importante de nouveaux venus qui ne bénéficient pas des mêmes conditions de salaire et de travail.

Les deux équipes se perçoivent comme soumises à des concurrences identitaires de deux types ; les unes proviennent du sein du salariat et les autres de la direction ; les unes et les autres questionnent le rôle du syndicat.

Parmi les salariés, les évolutions ou les clivages de métiers et d'âge sont les voies de transit principales de déplacements identitaires ; les principes identitaires actifs sont mis en question – ouvertement ou non – au sein du noyau dur des représentants. Ce dernier doit réagir en permanence pour ajuster son action à des évolutions qu'il doit en outre décoder (pourquoi les gens râlent-ils dans tel coin, pourquoi les jeunes restent-ils distants ?). Ce travail de décodage et de recollement à la base crée des tensions vives ou latentes au sein des noyaux durs des représentants et de leur périphérie. Dans les deux établissements, les représentants signalent la dépendance des salariés à l'égard de schèmes comportementaux extérieurs à la vie professionnelle (modèles de consommation, vies maritales ou de célibataires, etc.) contradictoires avec les modèles traditionnels de socialisation syndicale. Ils les interprètent comme des signes « d'individualisation ».

Cette difficulté à mobiliser les salariés est aussi exprimée par les directions qui regrettent que « l'individualisme » des salariés (vie familiale, projets hors travail...) freine leur pleine insertion dans les projets d'entreprise. Les directions sont passées à l'offensive en remettant en cause les compromis antérieurs comme les modes de négociation. Le management

se veut initiateur d'une identité collective locale porteuse d'un principe de survie. Cela s'accompagne d'une proposition identitaire nouvelle des directions envers les salariés (« Nous survivrons ensemble ou non... »). Même si c'est à des degrés inégaux, les représentants et le syndicat sont soumis à la concurrence des initiatives de l'employeur. Il y a au moins une exigence de refondation du rôle des syndicats de la part des directions. Cela trouble la perception qu'ont les salariés de la place des représentants face à la direction (« Ils couchent avec le patron » ; « A quoi servent-ils ? »).

Dans les deux cas, on peut se demander « qui » fournit « quelle » identité. Dans le cas d'Autocan, le « qui » renvoie plus au syndicat qu'à la direction ; c'est pour cela que la direction a tant besoin du syndicat. En ce qui concerne le contenu, la direction a l'avantage, même si la nouvelle identité qu'elle propose est traversée de tensions et si elle risque de se heurter au rôle du syndicat, menaçant de le déstabiliser. Dans le cas d'Avifra, le « qui » et le « quoi » semblent échapper aux acteurs. La direction comme l'équipe des représentants peinent à offrir de nouveaux repères identitaires. Dans les deux cas, les identités et les exigences identitaires évoluent au sein du salariat. Directions et syndicats tentent de cerner cette évolution sans vraiment y parvenir.

### **III.2. Répertoires d'action : déplacements et reconfigurations**

Dans les deux cas les moyens d'action collective traditionnellement stratégiques continuent de servir de points de repère à la vie quotidienne des équipes syndicales et des salariés. Mais les conventions collectives durent plus longtemps chez Autocan, les grèves sont moins facilement utilisées comme menaces, etc. En parallèle des structures nouvelles se font jour, souvent à l'initiative des employeurs. Chez Autocan, des structures de « participation » sont apparues ; elles appellent l'équipe syndicale à s'investir dans les champs décisionnels auparavant apanages de la direction : productivité, qualité, communications... L'équipe syndicale est en permanence mobilisée sur la viabilité du site. Elle en discute avec la direction et doit effectuer un travail de conviction auprès des salariés à ce sujet. Cela demande un ajustement entre présence dans les structures de participation (avec l'employeur) et présence des représentants sur le terrain (avec les salariés). Chez Avifra, les changements erratiques de la direction facilitent la critique par l'équipe syndicale ; elle identifie cependant des transformations substantielles – qu'elle rattache aux évolutions du capitalisme mondial – et qui l'obligent à se remettre en question. Ainsi, l'employeur a rompu avec les augmentations collectives de salaires, obligeant le syndicat à revoir sa position de non-signature d'accords de participation. Sous la pression de sa base, le syndicat majoritaire a mené une discussion interne qui a ébranlé certaines de ses convictions les mieux établies.



La place relative des acteurs sur ces terrains modifiés s'est insensiblement transformée. Les équipes de représentants ont du mal à mobiliser de nouvelles connaissances et compétences et à montrer aux représentés qu'ils sont parvenus à faire de ces structures des moyens qui leur soient propres. Pour s'adresser directement aux salariés, les directions s'appuient moins sur leur statut d'autorité que sur leur rôle – consensuel ? – de garants de l'emploi. Elles cherchent à impliquer les représentants dans leurs propres stratégies plus qu'à les faire disparaître. Les structures apparaissent soit comme des fins en elles-mêmes, soit comme dépendantes de la direction et productrices de compromis favorables à ses demandes. La pertinence des répertoires d'action des équipes des représentants est interrogée par ce repositionnement.

Les deux sites vivent beaucoup, peut-être de plus en plus, sur eux-mêmes, alors qu'ils sont l'un et l'autre soumis à des exigences fortes dans le contexte de la mondialisation. Les répertoires d'action des équipes syndicales se confinent pour l'essentiel à l'intérieur des établissements. Les structures syndicales territoriales animées par les militants d'Avifra ont périçité ; ni les sous-traitants, ni les intérimaires, ni la filière aéronautique ne sont venus les compenser, malgré des tentatives souvent évoquées. Chez Autocan, les mobilisations en direction des politiques pour garantir les investissements, jadis importantes, se sont amenuisées. Le président du syndicat par contre intervient à la demande de la direction pour présenter les innovations stratégiques partenariales dont le site est le théâtre.

Dans le même temps, les directions accentuent leurs initiatives en vue de marquer et de gérer leur impact sur le territoire. Chez Avifra, l'abandon d'un paternalisme traditionnel et revendiqué aboutit à la recherche de modes d'insertion plus spécifiques et sélectifs qu'antérieurement dans la vie locale. La direction a accru ses interventions sur la formation professionnelle et le marché du travail locaux. Sous une forme plus assumée et volontariste que dans le passé chez Autocan, la direction se consacre à vendre vers l'extérieur la pertinence de la politique du groupe à l'égard de son implantation locale.

### **III.3. Ressources : pérennes mais inadéquates**

Ni l'un, ni l'autre syndicat ne semble menacé sur le plan des ressources matérielles. Les différences institutionnelles nationales s'accompagnent de taux de syndicalisation assez différents. Chez Autocan, 100 % des ouvriers de production sont nécessairement cotisants du syndicat, ce qui lui apporte des ressources financières importantes. Selon le régime institutionnel en vigueur les autres salariés (cols blancs, techniciens, personnel de bureau) restent en dehors de l'histoire syndicale. Avifra connaît une diminution de son taux de syndicalisation, ce qui ne porte pas à lourde conséquence dans

le contexte français. En contrepartie, leur forte audience électorale assure aux équipes syndicales d'Avifra des ressources importantes de délégation.

La vitalité délibérative est significative dans chaque cas en raison de la large gamme de mécanismes qui visent la promotion de la solidarité interne. Par contre, dans les deux établissements, les salariés s'impliquent moins dans la vie syndicale, par exemple lors des assemblées et pour assumer des responsabilités syndicales. Les leaders syndicaux se plaignent de l'individualisme ambiant et de l'insuffisance des moyens militants par rapport aux besoins. Les heures de délégation sont plus difficiles à prendre, les exigences de communication des salariés se sont élevées (« La façon d'écrire des tracts a changé »), etc. Ces lacunes sont plus manifestes chez Avifra où on peut constater un net rétrécissement de la base militante.

Sur le plan de l'expertise, on dénote un solide savoir-faire syndical. Temps libéré pour la délégation, formation de base des délégués sont pour l'essentiel perpétués, sans avoir connu de remise en cause frontale. Les Français bénéficient d'informations économiques meilleures que les Canadiens, *via* diverses expertises : chez Autocan l'équipe syndicale ne semble pas en réclamer ; chez Avifra elle n'en fait pas un usage courant.

Sur le plan des ressources externes, quelque peu paradoxalement, les relations avec les structures syndicales externes ont perdu en intensité, tant chez Avifra que chez Autocan. Cette absence de contacts s'accompagne même d'une certaine méfiance de la part de militants qui ont pu s'identifier fortement à ces structures à un moment de leur carrière syndicale. Chez Autocan, on se plaint de l'inadaptation de la formation dispensée par le syndicat par rapport aux thèmes sur lesquels la direction sollicite l'équipe syndicale. Cela n'empêche pas que les relations fonctionnelles (ressources techniques, formation) soient encore sollicitées, en fonction des besoins au quotidien. Ces relations restent l'apanage d'une poignée de militants, sinon d'individus, qui ne sont pas tenus d'en rendre compte. Les contacts avec des entreprises de leurs groupes respectifs sont pratiquement inexistantes. Ils ne sont peut-être même pas souhaités, si non explicitement refusés. Les entreprises géographiquement voisines ne sont ni proches socialement ni fréquentées. Chez Autocan, dans un souci d'assurer la pérennité de l'établissement, l'équipe syndicale travaille avec les spécialistes du ministère du Travail sur les nouvelles techniques de résolution de problèmes et de conflits. Mis à part ces relations, les investissements dans le tissu syndical local ou la vie de la communauté sont en net recul, sans que des regrets sur cette situation soient exprimés.

Pour ce qui est des ressources discursives, les deux équipes syndicales souffrent de ne plus pouvoir mobiliser des discours (*narrations*) cohérents au service de leurs pratiques. Si elles font encore appel à certains morceaux hérités de la langue de bois, c'est généralement pour en manifester

l'inadéquation. Chez Avifra, les changements connus par l'établissement ne se coulent pas dans les règles du discours ancien sur le capitalisme ; la liaison entre mondialisation et réalité locale ne se dessine pas de façon convaincante pour les militants, et encore moins pour les salariés. Chez Autocan, la force des propositions de la direction interdit aux syndicalistes de s'en tenir même à des fractions de leur ancien discours ; le syndicat est conduit à prendre le discours de la direction comme base pour expliciter son rôle propre dans la phase actuelle de l'établissement. Dans les deux cas, les contradictions entre intérêts des salariés locaux et les intérêts d'autres salariés (du groupe, de la branche, des sous-traitants) sont évoquées rituellement en même temps qu'est dressé le constat de l'absence de contacts.

**Tableau 2. Aperçu de l'évolution du syndicalisme référentiel**

Identités collectives	Deux syndicalismes construits sur la masculinité ouvrière Affaiblissement des identités collectives ouvrières : tensions entre production et métiers (Autocan), entre ouvriers et techniciens/cadres (Avifra), entre jeunes et moins jeunes (surtout Autocan), entre sites et leur communauté Perception d'individualisme ascendant qui caractérise les salariés : il brise les solidarités traditionnelles, affaiblit la force des revendications syndicales et freine l'insertion des salariés dans les projets syndicaux et dans les projets de la direction
Répertoires d'action	Continuités importantes dans les institutions de représentation locales et les actions des syndicats de sites Appel à des implications partenariales qui sont refusées par le syndicat d'Avifra mais qui amènent celui d'Autocan dans de nouvelles zones d'action Moindre autonomie d'action par rapport aux directions locales Tensions non résolues entre ces nouvelles formes d'action et les actions classiques
Ressources	Ressources matérielles importantes qui sont tributaires du positionnement des syndicats dans leur cadre institutionnel Vitalité délibérative dans les instances de représentation ; affaiblissement du militantisme ; peu de mécanismes de formation de militants Maintien des liens externes mais moindre rôle du syndicat externe dans l'évolution des relations au sein du site ; un certain isolement des ressources externes, tant de l'expertise que des ressources discursives Affaiblissement des narratifs sur le positionnement du syndicat
Capacités représentatives	Remise en cause de l'emprise syndicale : incertitudes des représentants à l'égard des représentés Difficultés à exprimer l'émergence de nouvelles identités collectives sur leurs sites respectifs Problèmes pour assurer la relève au sein du groupe noyau des équipes syndicales
Capacités stratégiques	Tensions stratégiques : tiraillements et incertitudes entre un rôle plus classique (syndicalisme référentiel reçu) et un nouveau rôle Expérimentations pragmatiques autour des frontières des syndicalismes référentiels Difficultés à reformuler les projets syndicaux et à en débattre collectivement Difficultés d'apprentissage dans le déplacement des répertoires d'action

Sans doute plus qu'elles ne l'auraient fait dans le passé, les deux équipes de représentants affirment leur autosuffisance tout en reconnaissant la déficience de leurs ressources discursives et internes, en particulier face aux initiatives managériales (compréhension des stratégies, moyens d'analyse de l'évolution du secteur et des systèmes de *benchmarking*...). Les directions s'affichent comme porteuses d'exigences inscrites dans des environnements larges. Mais elles soulignent que c'est leur capacité ou leur incapacité à mobiliser localement qui assure ou qui menace la réussite de leur insertion dans ces enjeux globaux. Chez Autocan, l'exigence de la direction à l'égard du syndicat met en évidence l'inadéquation des ressources syndicales dans ce nouveau contexte, instillant ainsi le doute au sein du syndicat sur sa capacité à exercer son rôle.

#### **III.4. Capacités représentatives : la reproduction interrompue**

Les taux de syndicalisation très différents recouvrent des taux d'engagement militant assez voisins. Les représentants (masculins, plus âgés que la moyenne et anciens dans l'établissement) proviennent de groupes de salariés importants – les ouvriers de production. Mais, les métiers exercés s'étant diversifiés au fil du temps, la centralité des équipes noyaux par rapport aux salariés s'est affaiblie suivant plusieurs axes : générationnels et professionnels en particulier, politiques aussi sans doute, mais ce sujet reste peu évoqué. Ces équipes peinent à se renouveler, malgré leurs efforts et malgré des débuts d'élargissement évoqués chez Avifra auprès des techniciens et des cadres. Les membres de ces équipes cumulent des fonctions dans les instances de représentation. Ils évoquent la nécessité de disposer de relais dans l'établissement, au-delà des militants les plus sollicités. L'équipe d'Autocan, avec le système des poteaux, semble moins démunie que celle d'Avifra qui exprime une crainte de marginalisation que la direction perçoit bien. Les représentations ont connu et connaissent des contestations, sous des formes différentes : au sein du syndicat chez Autocan, entre syndicats et au sein des syndicats chez Avifra.

Les deux équipes perçoivent une évolution de long terme de leur relations avec les représentés qui se traduit par une distanciation et une incertitude de jonction identitaire. Elles s'interrogent sur leur leadership. Elles évoquent la passivité de leurs mandants, et/ou l'acceptation du principe délégataire. Le principe de la représentation n'est pas mis en cause. Il semble au contraire considéré par les salariés comme un dû. Les équipes se disent moins assurées dans l'exercice de fonctions qu'elles estiment toujours indispensables. Si elles restent des interlocutrices incontournables pour les salariés comme pour la direction, elles évoquent un malaise à formuler et soutenir leurs choix. Cela s'exprime par le thème récurrent de l'individualisation croissante au détriment du collectif. Néanmoins, l'équipe d'Autocan

a conservé une plus grande maîtrise de sa relation avec ses mandants. La première a intégré une capacité à vivre avec des doutes et des menaces concernant sa nouvelle orientation partenariale. Elle s'appuie sur les structures héritées du passé, en particulier les assemblées générales, pour soumettre ses options à la décision des syndiqués. L'équipe d'Avifra prête un rôle identique aux élections professionnelles, sans se sécuriser par son hégémonie électorale retrouvée. Si l'équipe d'Autocan s'est accommodée du développement du « réflexe délégataire », celle d'Avifra y voit toujours une menace.

Les directions se posent des questions similaires, en affirmant la nécessité du rôle d'intermédiation et en s'interrogeant sur le rôle identitaire des syndicats. Chez Avifra, la direction met en doute la pertinence des identités véhiculées par l'équipe de représentants. La direction d'Autocan affirme plus clairement des principes qui cherchent à façonner les identités de l'équipe de représentants.

Les modèles de leadership exercés par les représentants à l'égard de leurs bases sont très proches dans leurs principes. Ils reposent sur une combinaison de démocratie formelle et informelle à travers laquelle les salariés manifestent leur reconnaissance du rôle et des initiatives du groupe de représentants. Le leadership qui en résulte est construit dans la longue durée, et il accepte des phases de remise en question et d'incertitude. Aucune équipe n'évoque son appartenance syndicale comme un élément substantiel de son leadership local, sans que cela les empêche de revendiquer cette appartenance qui leur est de toute façon attribuée.

Les modes traditionnels d'intégration dans les équipes leaders (parcours militants, processus de socialisation, discussions internes...) et les éléments de convivialité au sein de ces dernières ont perdu de leur prégnance. Les deux équipes connaissent des problèmes de relève, en nombre et en qualité de représentants. Chez Autocan, l'équipe a internalisé les possibilités d'alternances stratégiques en son propre sein (le président peut être désavoué, un autre lui succède sans drame majeur). Chez Avifra, la concurrence syndicale comme le manque d'expérience des successeurs pressentis apparaissent plus menaçants pour la majorité syndicale en place. Les difficultés à assurer la relève au sein du groupe noyau, comme la difficulté à susciter des relais au sein des groupes de salariés mettent en relief une perte de références communes. La reproduction, jusqu'il y a peu « spontanée », du leadership s'en trouve déstabilisée. Le leadership souffre d'une double crise : au sein du groupe de délégués d'une part et du groupe de délégués vers les salariés d'autre part. Si les deux équipes ressentent cette difficulté, elles ont du mal à se l'expliquer voire même à l'explicitier.

### **III.5. Capacités stratégiques : le doute devant l'expérimentation**

Les stratégies syndicales se redéployent mais elles restent encore mal assurées. Les équipes tentent à des degrés variables de mobiliser de nouvelles ressources, de développer de nouveaux répertoires d'action et de redéfinir leur projet. Mais elles ont de la difficulté à emprunter de nouveaux chemins et restent tributaires de leur sentier de dépendance.

Les deux équipes de représentants sont dans des phases de transition en ce qui concerne leur capacité d'interpréter, d'exprimer et d'agir sur la situation en cours. Elles ont l'une et l'autre perdu l'initiative face à la direction. Elles sont tiraillées entre l'acceptation d'un rôle dans le projet managérial et la conservation de rôles pour lesquels elles ne trouvent plus de soutien qu'en leur propre sein (« les archaïques »). Elles paraissent soit réactives face aux projets de la direction (Avifra), soit plus actives en s'attachant à moduler les projets de la direction (Autocan). Elles pressentent un risque d'aliénation de leurs liens avec les salariés. Cela les conduit à vérifier la qualité de ce lien : elles cherchent à conserver à leur rôle de représentants (des salariés) un privilège par rapport au rôle d'intermédiation qui leur est offert (par la direction). Elles n'ont pas encore de doctrine affirmée sur ce que cela suppose de leur part. Le « pragmatisme contrôlé » dont leurs leaders font preuve semble une solution de méthode plus que de contenu dans cette phase. Ils trouvent dans ce pragmatisme une façon de s'assurer une période d'expérimentation tout en évitant que des conflits latents s'ouvrent, entre eux ou avec les salariés.

Cette période de transition revêt un caractère existentiel. Il s'agit pour les équipes syndicales de redéfinir le Nous : qui sommes-nous, que défendons-nous (Ion *et al*, 2005) ? Elles doivent composer avec des manifestations d'intérêts qui sont sinon plus diversifiées qu'auparavant, en tout cas moins uniment agrégées. Elles doivent concilier des intérêts en apparence contradictoires et se donner une plate-forme revendicative nouvelle. Les principes et les valeurs syndicales les mieux établis doivent être réinterprétés. Comment maintenir l'affirmation du principe d'autonomie et protéger l'emploi ? L'équipe syndicale au Canada a adopté une approche plus risquée que l'équipe syndicale en France. Mais, dans les deux cas, les équipes consacrent l'essentiel de leur énergie à la recherche d'un arbitrage entre des prises de position risquées visant à s'adapter aux changements et à maintenir des positions plus traditionnelles.

La difficulté à cadrer les projets amène les équipes à définir les enjeux surtout au niveau des sites, particulièrement en fonction des stratégies des gestionnaires locaux. Elles en viennent ainsi à s'interroger sur les enjeux à privilégier : l'amélioration des conditions de travail à court terme *versus* la sauvegarde des emplois à plus long terme, la protection des métiers et les

trajectoires professionnelles traditionnelles *versus* la flexibilité et les nouveaux modes d'investissement professionnels des salariés. La sauvegarde de l'emploi apparaît, quoique sans doute davantage chez Autocan que chez Avifra, comme un enjeu structurant. Elle focalise les équipes sur le niveau local et les pousse à anticiper l'avenir. Sur ce terrain, la direction à l'initiative et les équipes syndicales cherchent à gagner du temps tout en préservant les acquis.

Se pose dès lors la question de la capacité d'apprentissage des équipes syndicales, en particulier leur capacité à réfléchir sur le passé pour se positionner dans le présent et anticiper l'avenir. Chaque équipe reconnaît que les répertoires d'action traditionnelle ne sont pas nécessairement adaptés au contexte actuel ou encore que les ressources syndicales habituelles ne les aident pas à négocier ces transitions. Elles admettent aussi qu'elles doivent sortir des sentiers battus ; elles hésitent à réévaluer les pratiques et principes qui définissent leur compréhension du fonctionnement du syndicalisme et des structures dans lesquelles il est pratiqué. Elles cherchent aussi, sans doute de manière plus explicite chez Autocan que chez Avifra, à faire reconnaître autant en interne qu'en externe les nouvelles pratiques qu'elles cherchent à instituer. Il est trop tôt pour caractériser cette phase comme celle d'une redéfinition des syndicalismes référentiels, mais elle est certainement celle d'une redéfinition du rôle de la représentation.

#### **IV. Conclusion. Les syndicalismes référentiels au risque de l'expérimentation**

La question à l'origine de notre réflexion concerne le travail d'adaptation des pratiques syndicales dans la mondialisation. Relève-t-il des systèmes institutionnels où s'inscrivent ces pratiques ou renvoie-t-il à des éléments plus endogènes au syndicalisme ? Une littérature abondante sur le renouveau syndical se concentre sur les ressources institutionnelles et leur pertinence dans la phase de mondialisation pour expliquer les défaillances dans les pratiques syndicales. Le renforcement des syndicats passerait ainsi par des modifications des cadres institutionnels, en particulier par la création de structures transnationales de négociation et de consultation. Une autre thèse privilégie des éléments endogènes pour comprendre les failles dans le système syndical actuel ; elle suggère que le travail d'adaptation du syndicalisme passe inévitablement par des actions sur lui-même.

Nos travaux laissent présager que les éléments endogènes au syndicalisme, plus que les facteurs exogènes, comme les insuffisances institutionnelles, permettent de rendre compte des failles du syndicalisme dans la mondialisation. Dans l'un et l'autre pays, les acteurs syndicaux trouvent des ressources spécifiques dans les institutions. Mais ni dans un cas ni dans



l'autre, les institutions ne déterminent la conduite des acteurs ou la dynamique des rapports sociaux. Et, finalement, ni dans un pays ni dans l'autre les acteurs syndicaux ne trouvent dans les institutions les ressources nécessaires pour procéder aux évolutions décisives dont ils ont la charge à cette étape de leur histoire.

Le concept de syndicalismes référentiels nous paraît un outil conceptuel permettant de mieux comprendre les processus de réarticulation entre les dimensions essentielles de l'action syndicale. Notre démarche repose sur deux hypothèses de travail : 1) les syndicalismes référentiels, cet ensemble de pratiques et de normes internalisées, sont en voie de transformation dans un contexte de mondialisation ; 2) pour orienter la trajectoire de leurs transformations, les acteurs syndicaux doivent agir sur les syndicalismes référentiels.

Les deux cas à l'étude fournissent un appui empirique à la première hypothèse et montrent que les syndicalismes référentiels sont en voie de transformation.

Les identités collectives et les capacités représentatives sont en phases de recomposition. Cette recomposition ne découle pas uniquement des caractéristiques sociographiques des représentés et des représentants, lesquelles sont restées relativement stables. Elle repose davantage sur la hiérarchisation des identités et en particulier sur le jeu de la concurrence autour de la définition du Nous. Dans les deux cas, à travers leurs projets, les directions cherchent à s'assurer l'initiative normative et font à la représentation des salariés une offre de légitimation d'un type nouveau. Faute d'autre perspective forte, cette offre exerce une certaine attraction. Les équipes de représentants y réagissent avec prudence. Les représentés, de leur côté, ne manifestent pas de position assurée face aux transformations projetées. Ils se donnent des marges d'action vis-à-vis des interlocuteurs de l'échange social. Les directions sont porteuses de projets plus arrêtés et plus mobilisateurs voire plus contraignants, susceptibles d'exercer une certaine ascendance normative ; mais la multiplicité des messages et leurs effets contradictoires provoquent de la circonspection. Dans cette situation volatile et souvent confuse apparaissent des différences de comportement liées aux écarts entre générations, conjuguées à des différences de statut professionnel d'emploi comme à la nature du contrat qui lie le salarié à l'entreprise. La circonspection des équipes syndicales à l'égard des projets de la direction se double de leur manque d'assurance vis-à-vis des positions des salariés eux-mêmes.

Même si les équipes syndicales disposent de réseaux externes encore solides, elles n'y font appel que de façon très sélective. Les relations entre l'équipe locale et son environnement syndical (fédération, autres entreprises, permanents syndicaux, conseillers, etc.) perdent en centralité.

L'implication dans la vie syndicale ou dans la « communauté » constituait un système de référence qui, pour être externe au site de travail, était fortement internalisée dans la production et la reproduction du fonctionnement représentatif. Son absence n'est pas compensée. Elle met surtout en évidence la disparition du système de référencement auquel les représentants faisaient un appel constant et commun lorsqu'il s'agissait de procéder à des choix stratégiques internes au site. Ces équipes semblent s'être repliées sur leurs situations locales et leurs complexités propres.

Peu sûres d'elles-mêmes, les deux équipes de représentants se protègent dans une phase de dé-/re-constructions. Les systèmes de référence et de normes sont encore trop incertains pour être soumis à des confrontations exigeantes ou jugées décalées, en particulier au sein des syndicats. S'engager dans des relations externes peut supposer de justifier des pratiques et des choix dont elles ne sont pas totalement assurées. Le syndicalisme référentiel ancien a été ébranlé, et celui qui peut se dégager des essais en cours est trop peu conforté pour se donner à voir.

Nos résultats valident la seconde hypothèse : pour orienter la trajectoire de leurs transformations, les acteurs syndicaux doivent agir sur les syndicalismes référentiels. La coexistence de références concurrentes au sein des équipes syndicales comme au sein du salariat est particulièrement en évidence lorsque les représentants décident de leur attitude au sein des institutions de représentation dans les établissements, face à la direction et sous l'observation des représentés. Constamment en voie d'élaboration et de réélaboration, suivant des processus fluides, itératifs, continus, ils peuvent se trouver en porte à faux face aux situations vécues. Ici, ils n'arrivent pas à orienter les nouvelles actions ; là, ils n'arrivent pas à exprimer les identités et les intérêts en jeu.

L'exercice du leadership supporte difficilement les incertitudes cumulées sur les projets de la direction, les réactions des salariés et les références au syndicat externe. Les relations au syndicat externe sont trop distendues pour être en état de fournir une ligne de conduite claire. Les relations au projet de la direction et la prise en compte des réactions du groupe de salariés local restent les deux pôles d'orientation principaux où se débat l'exercice du leadership et la transformation du projet de l'équipe syndicale locale.

Salariés, direction et équipe syndicale peuvent s'entendre sur la nécessité quasi objective d'une intermédiation dans la vie de l'entreprise. La direction souhaite utiliser cette nécessité fonctionnelle pour renforcer la cohérence de son propre projet. Elle offre aux représentants un rôle d'intermédiation que ces derniers ne peuvent pas refuser mais ne peuvent non plus accepter sans réticence. Ils pressentent qu'ils y perdraient une autonomie qui fonde leur rôle de représentation et de repère identitaire pour les salariés. Les

salariés sont-ils vraiment demandeurs de ce rôle de représentation et de repère identitaire, ou se contenteraient-ils d'un rôle d'intermédiation de la part des représentants ? Les équipes elles-mêmes sont-elles porteuses d'une proposition suffisamment cohérente pour qu'elles justifient une entreprise identitaire risquée tant à l'endroit des salariés que de la direction ou des structures syndicales externes ? Ces équipes sentent qu'il est nécessaire de trouver une réponse, qui renouvelle les fondements « politiques » et identitaires au titre desquels elles-mêmes comme leurs prédécesseurs ont accepté d'exercer un rôle de représentants qui ne se justifie pas sans ces références.

Sans « boussole stratégique », les équipes syndicales se sentent peu fondées à proposer à de nouveaux candidats de s'engager dans les risques quotidiens de la représentation, et ainsi à se perpétuer. Elles oscillent entre des sentiers familiers et des parcours incertains. D'un côté, les équipes appliquent des répertoires d'action déjà éprouvés, mobilisent des ressources traditionnelles et s'appuient sur des principes bien établis. Cette assurance dans la maîtrise des moyens se combine à des doutes sur la portée de leurs actions. Elles reconnaissent que les recettes qui ont bien fonctionné dans le passé risquent de produire des résultats décevants. D'un autre côté, les équipes syndicales sont amenées à expérimenter de nouvelles pratiques, à chercher de nouvelles avenues. La distanciation par rapport à l'externe, l'insistance sur les enjeux locaux, la négociation d'alliances ou la mise en place d'ententes partenariales représentent en elles-mêmes des processus équivoques. L'expérimentation et la connaissance de répertoires d'action multiples élargissent la gamme des options possibles et permettent de faire des adaptations à des situations nouvelles par des processus heuristiques de bricolage et d'analogie (Ganz, 2004:190).

Pour comprendre sous quelles conditions et pourquoi les syndicats prennent des types de comportement qui ne sont pas à la hauteur des nouveaux défis, il faut cerner, *in situ*, l'interface entre ces différentes dimensions du syndicalisme référentiel et les défis auxquels font face les acteurs locaux. Un renouveau des syndicalismes référentiels impliquerait ce que Bourdieu (1992:239) appelle un « retour sociologique sur soi ». Ce mouvement se comprend comme une véritable réappropriation des différentes dimensions du syndicalisme référentiel par les acteurs eux-mêmes.

L'expérimentation malgré ses inconvénients ne peut plus être écartée. Les syndicats naviguent déjà dans des eaux troubles. Les diminutions observées dans les taux de syndicalisation et les difficultés à réguler les conditions de travail ne représentent que la partie la plus visible, la pointe de l'iceberg. La partie moins visible, que nous avons tenté de dévoiler dans ce texte, montre des lignes de fractures encore plus importantes. Elles ne peuvent être colmatées que par un retour constant sur les pratiques et

principes de l'action syndicale, voire sur les syndicalismes référentiels. Le débat théorique entre causes exogènes et endogènes de la crise du syndicalisme ne peut faire oublier que, pour agir sur son devenir, le syndicalisme doit assumer un travail sur lui-même.

## Références bibliographiques :

- Bourdieu P. (1972), *Esquisse d'une Théorie de la pratique*, Genève, Librairie Droz.
- Bourdieu P. (1992), *Réponses*, Paris, Seuil.
- Dubar C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Dufour C., Hege A. (2002), *L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang.
- Flyvbjerg B. (2001), *Making Social Science Matter*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Fox Piven F., Cloward R.A. (2000), « Power Repertoires and Globalization », *Politics & Society*, 28, 3, p. 413-430.
- Frege C., Kelly J. (2003), « Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective », *European Journal of Industrial Relations*, 9, 1, p. 7-24.
- Frost A.C. (2000), « Explaining Variation in Workplace Restructuring: The Role of Local Union Capabilities », *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 4, p. 559-578.
- Ganz M. (2000), « Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1966 », *The American Journal of Sociology*, 105, 4, p. 1003-1062.
- Ganz M. (2004), « Why David Sometimes Wins: Strategic Capacity in Social Movements », in Goodwin J., Jasper J., Jasper M. (dir.), *Rethinking Social Movements: Structure, Meaning and Emotion*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, p. 177-198.
- Ganz M., Voss K., Sharpe T., Somers C., Strauss G. (2004), « Against the Tide: Projects and Pathways of the New Generation of Union Leaders, 1984-2001 », in Milkman R., Voss K. (dir.), *Rebuilding Labor. Organizing and Organizers in the New Union Movement*, Ithaca, New York, ILR Press, p. 150-194.
- Herod A. (2002), « Organizing Globally, Organizing Locally: Union Spatial Strategy in the Global Economy », in Harrod J., O'Brien R. (dir.), *Global Unions? Theory and Strategies of Organized Labour in the Global Political Economy*, New York, Routledge, p. 83-99.
- Hyman R. (2001), *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class and Society*, London, Sage.
- Hyman R. (2005), « Shifting Dynamics in International Trade Unionism: Agitation, Organisation, Bureaucracy, Diplomacy », *Labor History*, 46, 2, p. 137-154.
- Hyman R. (2007), « How Can Trade Unions Act Strategically? », *Transfer: European Review of Labour and Research*, 13, 2, p. 193-210.
- Ion J., Franguiadakis S., Viot P. (2005), *Militer aujourd'hui*, Cevipof, Autrement, Paris.
- Kelly J. (1998), *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*, London, Routledge.
- Lévesque C., Murray G. (2002), « Local Versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy », *Labor Studies Journal*, 26, 4, p. 39-65.

- Lévesque C., Murray G. (2003), « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau », *La Revue de l'IRES*, 41, p. 149-176.
- Lévesque C., Murray G. (2005), « Union Involvement in Workplace Change: A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico », *British Journal of Industrial Relations*, 43, 3, p. 489-514.
- Lévesque C., Murray G. (2009), « Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity », *Labor Studies Journal* (à paraître).
- McAdam D., McCarthy J.D., Zald M. N. (dir.) (1996), *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Pocock B. (2000), « Union Power: the Significance of Culture and Competence to the Theory and Practice of Union Renewal in Australia », *Sociological Sites/Sights*, TASA 2000 Conference, Adelaide, Flinders University, 6-8 December, p. 1-10.
- Ross G., Martin A. (1999), « European Unions Face the Millennium », in Martin A., Ross G. (dir.), *The Brave New World of European Labour*, New York, Bergahn, p. 1-25.
- Segrestin D. (1980), « Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie*, 21, p. 171-203.
- Tarrow S. (2005), *The New Transnational Activism*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Turnbull P. (2006), « The War on Europe's Waterfront – Repertoires of Power in the Port Transport Industry », *British Journal of Industrial Relations*, 44, 2, p. 305-326.
- Voss K. (1996), « The Collapse of a Social Movement: The Interplay of Mobilizing Structures, Framing and Political Opportunities in the Knights of Labor », in McAdam D., Tarrow S., Tilly C. (dir.), *Dynamics of Contention*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 227-258.
- Wills J. (2002), « Bargaining for the Space to Organize in the Global Economy: A Review of the Accor-IUF Trade Union Rights Agreements », *Review of International Political Economy*, 9, 4, p. 675-700.