



**HAL**  
open science

# L'individu protestataire et l'entreprise : un nouvel enjeu contractuel

Guy Groux

► **To cite this version:**

Guy Groux. L'individu protestataire et l'entreprise : un nouvel enjeu contractuel. *Négociations*, 2009, 12, pp.171 - 182. 10.3917/neg.012.0171 . hal-03461794

**HAL Id: hal-03461794**

**<https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-03461794>**

Submitted on 1 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'individu protestataire et l'entreprise. Un nouvel enjeu contractuel

Guy Groux  
FNSP – CNRS

Longtemps liés à la notion de négociation collective dans la théorie classique des relations professionnelles (Dunlop, 1958 ; Reynaud, 1982), les conflits sociaux et la grève sont en recul dans la plupart des pays du monde. Pour certains, il s'agit là d'un fait propre aux sociétés modernes – relevant de la « modernité avancée » – et du rôle qu'y jouerait désormais l'individu, l'importance prise par ce dernier contredisant de plus en plus l'existence des conflits collectifs du travail (Rosanvallon, 1988)<sup>1</sup>. Cette acception qui privilégie une dimension précise de l'individu – la figure libérale de l'individu niant le caractère collectif du conflit et ses effets sociaux et politiques – est cependant mise en cause par les évolutions de l'entreprise dans beaucoup de pays dont la France, durant les deux dernières décennies. Face à l'individu dans son acception libérale, la présence d'un individu qui ne serait plus forcément étranger aux conflits du travail, s'avère souvent évidente. Il s'agit là d'une nouvelle figure de l'individu, l'individu protestataire, dont l'émergence redéfinit en profondeur et surtout au niveau local, les rapports sociaux et la négociation soit autant d'aspects qui formeront la trame du texte présent qui s'appuiera sur divers résultats d'enquêtes et sur une approche critique de théories concernant l'évolution des relations professionnelles dans l'entreprise<sup>2</sup>.

Dans ce contexte, plusieurs volets seront abordés. En tout premier lieu, on fera état des grands cadres théoriques qui ont défini les enjeux de l'individualisation des rapports sociaux dans l'entreprise et leur mise en cause par deux faits : l'existence d'un marché du travail de plus en plus déstabilisé mais aussi l'essor de nouvelles pratiques de négociations fondées sur l'emploi et le paradigme de l'efficacité productive, un paradigme théorique proposé par Bélanger et Thuderoz, notamment (§ 1, 2). À partir de tels cadres, seront ensuite évoquées les conditions de la transformation du statut (symbolique et pratique) de l'individu dans l'entreprise et la constitution de l'individu protestataire, la notion d'individu protestataire étant

---

1. Sur l'individu et la modernité avancée, voir aussi Giddens (1994) ou Lipovetsky (1983).

2. Du point de vue des supports empiriques, le texte présent s'appuie sur deux programmes : le premier se situait sous l'égide de l'ANR (Agence nationale de la recherche) ; le second concernait une recherche comparative internationale se déroulant sous la tutelle de la DARES (Ministère du travail). Pour des raisons de volume, ce texte concernera surtout le contexte français même si certaines des observations faites ici peuvent également l'être, à divers degrés, dans d'autres pays où le marché du travail est aussi affecté par un chômage plus ou moins élevé ou une flexibilisation accrue.

ici rapportée à la théorie de l'engagement individuel et de la mobilisation des ressources (§ 3).

Pour analyser les effets de l'émergence de l'individu protestataire sur les relations professionnelles, on évoquera encore certaines approches visant à instituer l'organisation du travail comme thème central de la négociation professionnelle face aux évolutions du travail dans l'entreprise (§4) avant d'en faire une critique fondée non pas sur des données abstraites mais à partir d'exemples concrets qui peuvent, à divers titres, servir de références dans la situation présente. Dans ce contexte, en effet, on fera état d'expériences sociales qui renvoyaient à des pratiques innovantes concernant un certain type de négociation, la négociation des conditions de travail et pour cause. L'hypothèse qui sera faite dans ce texte est que les conditions de travail ne constituent pas seulement un thème important des revendications sociales mais qu'elles sont souvent à la source, dès lorsqu'elles se dégradent, de l'émergence de l'individu protestataire (§5).

## L'INDIVIDU, AU CŒUR DES RAPPORTS SOCIAUX ? PREMIERS RAPPELS THÉORIQUES ET CONTEXTUELS

Parmi les écrits les plus classiques concernant la théorie des relations professionnelles, c'est surtout dans les années 1980 que la notion d'individu prit une importance plus particulière. Les travaux de Katz, Kochan et Mc Kersie (1986), sur l'évolution des relations professionnelles aux États-Unis, comportaient ainsi une critique radicale du modèle théorique institué par Dunlop à la fin des années 1950. Pour Dunlop, l'entreprise restait, à divers titres, marquée par un système collectif de négociation qui l'emportait sur l'individualisation des rapports sociaux. En son sein, les relations professionnelles renvoyaient à des notions comme l'idéologie commune, la production (conjointe) de règles, des contextes plus ou moins globaux, le tout débouchant sur un système syndiqué qui impliquait l'entreprise comme résultant de structures, d'actions et de régulations collectives. En l'occurrence, les conflits d'intérêts entre salariés et employeurs et l'importance prise par les rapports directs entre « travail » et « capital » restaient de mise et façonnaient amplement la négociation collective. En ce sens, les écrits de Dunlop reflétaient bien un contexte particulier d'entreprise, celui des années 1950, fondé sur des modes d'organisation fordien découlant eux-mêmes de l'histoire de l'entreprise capitaliste longtemps axée sur la production plus que sur le marché (Dunlop, *op. cit.* ; Veley, 1997).

Pour Katz *et al.*, les années 1980 et le post-fordisme entraînent de profondes modifications des rapports entre travail et capital. L'environnement de l'entreprise influe plus souvent et de façon sensible sur les stratégies des acteurs concernés, employeurs, syndicats voire décideurs politiques. Dans ce contexte, les dirigeants d'entreprise disposeraient d'une position de force face aux représentants des salariés par le fait qu'ils gèrent souvent – de manière privilégiée et directe – les rapports à l'environnement de l'entreprise ( *ibid.*). À l'ancien système syndiqué se

substituerait ainsi un système où les « Ressources humaines » (R.H.) joueraient un rôle de plus en plus crucial. Mais surtout un trait bien particulier spécifie le « nouveau système » pour Katz *et al.* : ici, le conflit collectif tend à s'effacer au profit de nouvelles formes de gestion sociale fondées sur l'individu.

Aujourd'hui en France, on assiste à l'émergence de tendances identiques au sein des entreprises. Signes de « modernité avancée » ? C'est dès les années 1970 que se mettent en place des politiques d'individualisation à propos du temps de travail, des salaires ou des compétences. Se généralisant, elles iront jusqu'à investir la négociation contractuelle et locale. Ainsi, il existe désormais de plus en plus d'accords collectifs qui relèvent de domaines divers, formation professionnelle, épargne salariale, protection sociale, durée du travail notamment. Conclues selon des procédures contractuelles classiques, leur application relève souvent de demandes, d'attentes et d'usages individuels (Groux, 2007).

Mais ces pratiques d'arrangements informels ou contractuels liés à l'individu sont-elles exclusives de toute autre ? À l'évidence, non. *A contrario* de ce que font de nombreux écrits, on ne saurait limiter l'impact de l'individualisation des politiques sociales menées dans l'entreprise aux seuls aspects R.H. ou contractuels. Ils s'étendent aussi au conflit et au domaine revendicatif contredisant ainsi certaines des thèses qui dans l'individualisation des pratiques de gestion voyaient l'une des conditions essentielles du reflux du conflit d'entreprise. Il s'agit là d'une conséquence liée aux mutations de la négociation dans le contexte des trente dernières années marquées par un chômage et une précarité de plus en plus étendus et de nouvelles régulations contractuelles de l'emploi.

## LES EFFETS PERVERS DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE SUR L'EMPLOI

Avec le marché, l'individu a toujours formé l'un des axes symboliques essentiels du libéralisme économique. Pourtant, à cause des mutations économiques survenues dans les années 1980, l'individu comme modèle idéal du capitalisme s'est souvent transformé en son contraire. Il en est devenu la négation et ceci au nom même des principes visant à légitimer comme prioritaires la lutte contre le chômage et l'emploi. On est là en présence de l'un des effets pervers – et souvent occultés – des formes actuelles de la relation d'emploi, de la négociation collective et de ses effets sur l'individu dans l'entreprise.

### La négociation, l'efficacité productive et ses effets sur l'emploi

L'emploi est en effet devenu l'un des objectifs essentiels des sociétés occidentales contemporaines. Au niveau contractuel, les anciens compromis fordien axés sur le salaire et la prestation de travail ont laissé la place à l'efficacité productive afin de consolider la compétitivité de l'entreprise et de sauvegarder l'emploi ou de créer

de nouvelles possibilités d'emploi (Bélanger, Thuderoz, 1998). En termes de légitimité et de négociation, le paradigme de l'emploi est devenu hégémonique. Se fondant sur une certaine morale économique – le refus du chômage – il contribue amplement à justifier les pratiques patronales de négociation visant à privilégier la productivité et des logiques de concessions mutuelles.

Mais en se matérialisant, les vertus potentielles de l'efficacité productive conduisent fréquemment à des contextes de conditions d'emploi et de travail de plus en plus difficiles. En Europe, avant la crise financière et économique actuelle, des années 1990 à nos jours, le retour à certaines formes de plein emploi n'a eu que peu de choses à voir avec la période keynésienne. Dans certains pays, la forte baisse du chômage s'est souvent accompagnée d'une flexibilisation accrue du marché du travail et aussi de l'émergence d'une figure singulière – celle du « travailleur pauvre » qui touchent des populations entières de salariés notamment parmi les femmes, les jeunes, les immigrés<sup>3</sup>. Mais surtout, à de telles conditions d'emploi s'agrègent des contextes individuels préoccupants tant pour l'entreprise que pour les salariés concernés.

## La dégradation des conditions de travail de l'individu

Dans les années 1970, la lutte contre le taylorisme visait à une humanisation du travail. Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, la lutte contre le chômage qui marque le champ de la négociation collective, ne conduit-elle pas souvent à une déshumanisation des conditions de travail et à un statut de l'individu bien éloigné des principes du modèle libéral<sup>4</sup> ? Ici, l'individu ne s'oppose-t-il pas au « modèle idéal » forgé dans l'entreprise capitaliste – l'individu *versus* conflit revendicatif – et ne devient-il pas lui-même porteur de revendications ?

Dans ce contexte, la revendication n'est plus exclusivement d'essence collective. L'individu y prend une part de plus en plus active et importante même lorsqu'il reste isolé de tout collectif. Il ne s'agit plus cette fois de l'individu pris dans des pratiques managériales ou contractuelles d'individualisation telles qu'on les a déjà évoquées à propos des récents développements de la négociation concernant la durée du travail, la protection sociale, etc. (cf. *supra*). Mais bien de l'individu face à des problèmes cruciaux qui forment autant de revendications atomisées certes mais qui se répètent à des échelles étendues et impliquent des domaines variés : stress, harcèlement, isolement, intériorisation des contraintes organisationnelles, effets de la précarité sur la santé soit autant de thèmes qui peuvent déboucher sur des situations individuelles parfois dramatiques<sup>5</sup>. L'efficacité productive liée à la défense de l'emploi implique ainsi des effets dont la généralisation devient critique pour l'individu et revêt des aspects très concrets : cadences de travail de plus en

3. Dans l'Union européenne, le fait est si étendu qu'il forme l'une des revendications prioritaires de la Confédération européenne des syndicats (CES).

4. Le paradoxe n'est qu'apparent et relève parfois de certaines traditions historiques comme le montre bien Lucien Jaume dans son ouvrage sur « l'individu effacé » (1997).

5. Cf. Dejours (1998), Lorient (2000).

plus élevées, contrats d'embauches précaires, temps partiel imposé et non choisi, flexibilité accrue de l'organisation des tâches, etc.. Concurrence de légitimité entre l'emploi et les valeurs qui relèvent du respect de la personne ? Légitimité de l'emploi *versus* légitimité de l'individu ? C'est bien en ces termes que se posent désormais les nouvelles formes de revendications, de conflits et d'engagements individuels qui en découlent.

## INDIVIDU PROTESTATAIRE *VERSUS* INDIVIDU LIBÉRAL

Aujourd'hui, aux revendications qui concernent l'individu s'agrègent en effet des conflits protestataires qui prennent de l'ampleur (Groux, Pernot, 2008).

### Les nouveaux conflits

Concernant la France, les données récentes mises à jour par la DARES sur les relations professionnelles dans l'entreprise, ont souligné un fait important mais assez méconnu<sup>6</sup>. À sa manière, il constitue un paradoxe. Il montre une hausse de la conflictualité globale de l'entreprise alors que la grève classique – « modèle de la lutte collective » – est en reflux, ici comme ailleurs. Entre 2002 et 2004, 30 % des établissements de plus de vingt salariés connaissaient diverses formes de conflits selon les directions des firmes concernées. En 1996 et 1998, le pourcentage était de 21 %. Dans ces contextes, les conflits revêtent divers traits – absentéisme, freinages de la production, pétitions, refus des heures supplémentaires, microsabotages, vol et détournement de la production (Bonnet, 2008). Il s'agit là de luttes moins visibles comparées à la grève traditionnelle. Pour ceux qui n'y sont pas directement confrontés, elles prennent parfois l'allure de conflits du silence, de conflits de l'ombre. Reste qu'elles s'étendent et impliquent un fait important : la part prise par des conflits individuels toujours plus nombreux. Le constat établi par la DARES est à cet égard sans appel. Dans les établissements où de tels conflits interviennent, les actions collectives de salariés coexistent de plus en plus souvent avec des conflits purement individuels<sup>7</sup>.

Émergence de l'individu protestataire et effet pervers des négociations liées à la défense de l'emploi ? Généralisation d'une figure individuelle et conflictuelle niant les objectifs visés hier par les modes les plus innovants de la G.R.H. fondées sur l'individualisation des rapports sociaux ? Amplification de la « grève froide » pour reprendre Christian Morel (1994) ? À l'évidence, la notion d'individu protes-

6. L'enquête de la DARES concernait des DRH (2 930 personnes), des syndicalistes (1970) et des salariés de base (7940).

7. D'où ce fait : le contexte de l'entreprise moderne n'implique pas forcément une pacification des conflits sociaux contrairement à ce que des auteurs comme Ross, Hartmann, etc., affirmaient dès les années 1960. Il implique aussi l'émergence de nouvelles conflictualités sociales.

tataire pose de multiples questions au niveau théorique comme à celui des mutations de l'univers contractuel.

### L'engagement individuel, une notion capitale

L'individu protestataire lié au conflit revendicatif implique en premier lieu une notion : l'engagement. De ce point de vue, la sociologie des mobilisations collectives a pu poser un constat essentiel. Il n'existe pas de lien direct entre l'insatisfaction sociale des individus et leur engagement dans des mouvements collectifs et protestataires (McCarthy, Zald, 1977). Pour qu'un tel engagement existe, il faut que l'individu puisse s'appuyer sur des ressources diverses – syndicats, associations, etc. – dotés de moyens divers afin d'assurer la coopération et l'encadrement de ceux qui participent à la mobilisation (Fillieule, Péchu, 1993). Or, aujourd'hui, dans l'entreprise, les syndicats ne constituent plus forcément de réelles ressources pour transformer l'insatisfaction de l'individu au travail en action collective. L'individualisation des rapports sociaux a mis en cause de façon plus ou moins forte selon les lieux, la fonction de ressources que remplissaient les syndicats à l'égard des individus. Dans le système syndiqué cher à Dunlop, il n'existait pas seulement un lien direct entre « travail » et « capital », « employeurs et salariés » (cf. *supra*). Au sein de ce contexte, le syndicat agissait également sous un double aspect : représentation des salariés, il constituait aussi une médiation entre les individus au travail et l'employeur. Or, ces fonctions de médiations et de représentation se sont beaucoup affaiblies en France comme dans d'autres pays (Visser, 2006). Et avec elles, celle du syndicalisme comme ressource à l'égard de l'engagement des individus dans l'action collective – ceci étant notamment dû aux politiques patronales d'individualisation développées durant les trente dernières années et à l'émergence du « système R.H. » cher à Katz *et al.* (cf. *supra*).

Mais dans ces nouveaux contextes, se définit pourtant un fait paradoxal. Certes, l'individualisation des rapports sociaux contribue à affaiblir voire à inhiber le syndicalisme comme ressource face à l'insatisfaction des individus au travail. Mais les contraintes liées à la productivité et à l'emploi ont tout autant contribué au maintien voire au renforcement de l'insatisfaction ressentie par beaucoup de ces derniers. D'où l'essor de l'individu protestataire et l'extension de nombreux conflits individualisés. Ici, tout se passe désormais comme si l'individualisation des rapports sociaux menée par les employeurs avaient impliqué l'existence de plus en plus fréquente de conflits individuels, l'émergence de l'individu protestataire. À l'individualisation menée par l'employeur répond une individualisation des revendications et donc des conflits individuels. Dans beaucoup de cas, les politiques patronales dont le but était d'intégrer toujours plus les individus « aux mondes et aux conceptions de l'entreprise » ont abouti à un effet contraire.

Effets pervers de l'individualisation des politiques patronales ? La question se pose à l'évidence. Mais par-delà se pose également un autre problème : tout conflit quelle que soit sa nature ou son statut implique de la négociation. Or, les nouveaux conflits individuels n'induisent-ils pas une transformation profonde des modes

et des thèmes de la négociation dans les entreprises et notamment celles où sont toujours présents des syndicats même affaiblis ? Aujourd'hui, le débat demeure à propos de ce qui structure centralement la négociation collective face aux mutations voire à la dégradation de l'emploi et à leurs effets sur l'essor du conflit individuel.

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA NÉGOCIATION COLLECTIVE. UN VRAI DÉBAT, DE FAUSSES QUESTIONS ?

Pour certains, en l'occurrence, les réponses à apporter relèvent d'abord de l'organisation du travail. La proposition est *a priori* séduisante. En donnant aux questions d'organisation, une position centrale dans la résolution des problèmes liés à l'individualisation des rapports sociaux et aux désordres qui en découlent, l'on évite une approche trop psychologisante ou relevant de la pure compassion. En fait, le débat actuel sur l'organisation du travail comme enjeu contractuel éminent, n'est pas nouveau<sup>8</sup>. Dans les pays occidentaux, il apparaît au moment où le chômage s'étend, dans les années 1970-1980. Dès 1984, Piore et Sabel évoquent la théorie de la « spécialisation flexible ». Pour eux, le rapport entre syndicats et organisation du travail devenait essentiel par le fait, entre autres, des nouvelles technologies et de la spécialisation des emplois. Ainsi, les syndicats étaient appelés à devenir toujours plus influents au sein des relations professionnelles parce que les nouvelles organisations évoluaient dans des environnements où les compétences devaient sans cesse être améliorées et les rapports de confiance entretenus. L'affaiblissement des syndicats américains dans les années 1980-1990 et la scission récente de l'AFL-CIO démontrent le contraire de ce qu'affirmaient Piore et Sabel, et pour cause. Lorsque l'on saisit la flexibilité du travail au regard de sa mise en œuvre dans l'entreprise, on constate surtout un fait : la négociation sur l'organisation peut produire sur les conditions individuelles et collectives du travail des effets de dégradation et de dépréciation, analogues à ceux produits par les négociations fondées sur le paradigme de l'emploi et la productivité (cf. *supra*)<sup>9</sup>.

Dès lors, comment occulter les contextes de flexibilité qui déterminent désormais l'organisation des tâches dans beaucoup d'entreprises et induisent souvent des conditions de travail de plus en plus difficiles notamment au niveau des individus ? Autrement dit, si l'une des conditions de l'insatisfaction des individus est due à des organisations du travail de plus en plus flexibles et si l'organisation ne peut être que flexible face aux contraintes économiques ou technologiques de l'entreprise, comment négocier des organisations dont la flexibilité même est à la source des problèmes et des conflits individuels qui traversent l'entreprise ?

---

8. Cf. Gorz, 1973 entre autres auteurs.

9. Comme le montraient les analyses du Commissariat général du Plan dans les années 1990, les changements technologiques et organisationnels intervenus dans l'entreprise mènent souvent à la négation des principaux repères utilisés en matière de régulation des activités de travail (Boissonnat, 1995).



En fait et sauf à penser au retour d'organisations standardisées et rigides – mais l'idée est-elle crédible ? – les négociations sur l'organisation comme enjeu central risquent surtout d'impliquer des accords qui aménageraient les flexibilités existantes tout en créant de nouvelles flexibilités. D'où des accords qui contribueraient dans bien des cas à la mise en place d'une « spirale infernale » entraînant la dégradation des conditions de travail de l'individu dans l'entreprise. À cet égard, ce qui s'est passé dans le domaine des « 35 heures » en France où ce qui s'est produit dans certaines entreprises anglo-saxonnes est riche d'enseignements<sup>10</sup>. Dès lors, n'existe-t-il aucune issue, aucune alternative au problème posé ? De la même manière que se pose aujourd'hui la question de la compatibilité entre flexibilité du travail et garanties individuelles ou collectives<sup>11</sup>, ne peut-on concilier la flexibilité des organisations à la situation de l'individu dans l'entreprise ?

## VERS UN RENOUVELLEMENT DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE ? QUELQUES PROPOSITIONS

Répondre à cette question, implique de reconsidérer le problème en des termes différents et d'insister sur le thème des conditions de travail plus que sur celui de l'organisation des tâches – même si l'un et l'autre se recouvrent souvent dans la production<sup>12</sup>. En effet, à la source de beaucoup de revendications et de conflits individuels, se trouvent les conditions concrètes de travail auxquelles l'individu est confronté (Loriol, *op. cit.*). En d'autres termes, l'individu protestataire naît pour l'essentiel de la dégradation de ses conditions immédiates de travail.

### Les conditions de travail. Un enjeu majeur

Si le thème des conditions de travail au sens le plus concret peut aujourd'hui jouer un rôle important dans la résolution des conflits issus de l'individualisation des rapports sociaux, son approche contractuelle n'est pas évidente malgré sa banalité apparente. Dans un pays comme la France, il concerne très peu d'accords collectifs. En 2007, il représentait 1,6 % de la totalité des accords d'entreprise, loin derrière les salaires et les primes (35,9 %), le temps de travail (24,5 %), l'intéressement (20,4 %), le droit syndical (9,2 %), l'emploi (5 %) (*Source* : Ministère du Travail)<sup>13</sup>.

*A priori*, la faible part prise par les conditions de travail dans les accords collectifs n'incite donc pas à l'optimisme et la définition de nouvelles alternatives relève

10. On pense ici au cas d'école de Hoover et de sa délocalisation dans les années 1990.

11. « La flexisécurité ».

12. Sans se confondre pour autant. L'organisation du travail concerne notamment la répartition des équipements, les procédures techniques, l'agencement des tâches et des fonctions ; les conditions de travail concernent plus particulièrement les charges physiques (nuisances, cadences, fatigue) ou mentales (stress, etc.).

13. En France, la fréquence des thèmes négociés dans l'entreprise varie peu, d'année en année.

d'un exercice délicat. En l'occurrence, l'élaboration de divers *scenarii* serait dans les contextes économiques et sociaux actuels et mouvants, beaucoup trop incertaine. Elle relèverait de la pure conjecture. Par contre en s'inspirant de l'ocio-histoire, il peut être utile de se référer à des contextes passés – l'expérience sociale et historique constituant souvent un champ d'observation privilégié, une « sorte de laboratoire » pour les sciences sociales – afin d'éclairer des aspects du présent. C'est le cas de l'expérience originale des années 1970 qui a eu deux effets d'importance : donner un caractère central au thème des conditions de travail et procéder à la définition d'une authentique méthode de la négociation collective liant des procédures décentralisées et des cadres d'action plus contextuels.

### Un retour nécessaire sur le passé : l'expérience des années 1970, un cas d'école

L'expérience des années 1970 sur les conditions de travail reste particulière. Certes, le contexte se présentait alors sous la forme de débats qui – souvent – portaient sur des questions globales, sociales et politiques. Au cœur du problème, résidait une critique radicale du travail à la chaîne, de la hiérarchie, du travail posté, de la condition ouvrière et des rapports d'usine. Dans ce contexte, les débats relevaient d'enjeux très collectifs liés aux conditions de travail alors que ceux d'aujourd'hui renvoient plutôt à l'individu. Reste que des débats de l'époque, d'importantes réformes et négociations allaient voir le jour et impliquer de nouvelles organisations du travail fondées sur la polyvalence, l'enrichissement des tâches, etc.<sup>14</sup>. Bien sûr, les effets de ces réformes n'ont pas toujours été sans ambiguïtés mais un fait demeure : dans l'entreprise, le taylorisme, le travail à la chaîne subirent alors une importante perte de légitimité. Hier sources de rationalisation, ils devenaient plus fréquemment sources de conflits et de rejet plus que sources d'efficacité.

### La négociation sur les conditions de travail. Un modèle implicite

En France, l'efficacité de l'expérience des années 1970 est liée à un trait majeur. La résolution des problèmes relatifs aux conditions de travail rompait avec une vision trop « localiste » de la négociation, vision notamment due au fait que les conditions de travail se situent toujours « comme problème » au stade le plus « basique » de la production. Dans ce contexte, ainsi ont été posés de façon souvent formelle le statut de la négociation, celui de son autonomie et les rapports entre procédures décentralisées et encadrements contextuels qui la concernaient à divers titres.

Il s'agit là d'un modèle d'action implicite que Jean-Daniel Reynaud éclairait, à sa manière, au tournant des années 1970-1980<sup>15</sup>. En effet, même si la négociation

14. À cet égard, les innovations faites à la régie Renault restent marquantes. À l'étranger, d'autres initiatives furent également importantes comme à Volvo, entre autres.

15. Reynaud (Jean-Daniel), « Recherche scientifique et amélioration des conditions de travail », *Le Progrès scientifique*, Délégation générale à la recherche scientifique et technique, n° 195, juillet-août 1978, p. 31-49. Naturellement, l'interprétation que nous faisons des réflexions de Jean-Daniel Reynaud n'engage que nous-même.

des conditions de travail se situe souvent à des niveaux décentralisés, il faut se défier de tout angélisme accordant une importance démesurée à l'autonomie des acteurs et à la négociation collective. En d'autres termes, même décentralisée, celle-ci ne peut être efficace que si elle s'appuie sur des dispositifs divers offrant aux négociateurs des ressources multiples en termes d'expertise, d'évaluation, de procédures de prises de parole, de représentation, de droits sociaux et d'action publique.

\*

Dans les années 1970-1980, l'intervention sur les conditions de travail s'est fondée sur la mobilisation de divers dispositifs institutionnels et des registres d'action spécifiques, la négociation collective s'appuyant sur des initiatives dues au législateur, à l'administration, aux entreprises et à la recherche scientifique.

Concrètement, il est peut-être nécessaire de rappeler ici très brièvement certains des aspects significatifs de la période. Celle-ci est ainsi marquée par un fait important : l'accord signé au niveau national, le 17 mars 1975, par le patronat et des syndicats modérés, cet accord connaissant grâce à des accords locaux, de nombreuses déclinaisons dans les entreprises. Mais l'accord de mars 1975 a aussi pour particularité de s'insérer dans un agencement plus ou moins sophistiqué qui renvoie à divers dispositifs d'action publique. La loi de décembre 1973 crée l'Agence nationale des conditions de travail (ANACT) et instaure des commissions spéciales dans les entreprises de plus de 300 salariés. Sur les lieux de travail, se mettent aussi en place des modalités d'intervention des salariés sur la qualité des produits mais aussi sur l'amélioration des conditions de travail, la logique de la qualité s'articulant ici à l'amélioration des conditions de travail<sup>16</sup>. Dans l'entreprise, les lois Auroux élargissent dans les années 1980, le champ d'attributions des Comités d'hygiène et de sécurité (CHS) aux conditions de travail. Enfin d'importants efforts sont faits en matière de recherche scientifique. Un comité scientifique – le Comité « Recherche scientifique et amélioration des conditions de travail » est créé par les pouvoirs publics, dès 1978. Le but est de soutenir des programmes de recherche liant entreprises, administrations, Universités et laboratoires de recherches publics ou privés. En parallèle, est institué un programme interdisciplinaire de formation post-doctorale en vue de créer un « corps de spécialistes des conditions de travail » pouvant intervenir à divers niveaux y compris les plus élevés<sup>17</sup>.

Ainsi, l'expérience française des années 1970 montre que la question des conflits liés aux conditions de travail et qui prenaient dans l'après-1968 des aspects très radicaux – la révolte des ouvriers exerçant sur les chaînes de production – a fait l'objet de réponses souvent efficaces pour une raison essentielle. Elle reposait sur une approche contextuelle de la négociation où l'autonomie de celle-ci due à la particularité des conditions de travail et à la nécessité de négociations dé-

16. Il s'agit là des « cercles de qualité » ou « groupes de progrès » qui s'inspireront notamment de l'exemple des entreprises japonaises.

17. Groux (Guy), « La formation des spécialistes de l'étude des conditions de travail », *Le Progrès scientifique*, Délégation générale à la recherche scientifique et technique, n° 195, juillet-août 1978, p. 50-67.

centralisées n'exclut nullement des mesures d'encadrement d'ensemble permettant aux accords professionnels locaux de s'inscrire dans la durée.

\*

Aujourd'hui, dans un contexte et des enjeux très distincts, la question de la résolution des problèmes liés aux effets de l'individualisation des rapports sociaux et à l'essor des conflits individuels n'implique-t-elle pas aussi une mobilisation d'instances, de registres et d'initiatives multiples pouvant conforter des négociations collectives souvent balbutiantes, en l'occurrence ? Certes – et dire cela relève de l'évidence – les solutions d'hier ne peuvent être celles d'aujourd'hui ni de demain. Le contexte post-fordien actuel se distingue du fordisme. De la même manière, le statut du législateur ou de la puissance publique qui avait en partie contribué au succès des réformes et des négociations concernant les conditions de travail dans les années 1970-1980 a beaucoup évolué et s'est affaibli en France comme ailleurs. Pourtant certains des principes et des méthodes qui ont conduit aux réformes du passé, peuvent inspirer de nouvelles réformes et accords collectifs. Il en est ainsi notamment – et comme on l'a vu – de l'encadrement institutionnel des négociations locales sur les conditions de travail et de l'existence de recours ou de ressources juridiques pour étayer les accords concernés et le suivi de leur application. Mais aussi de la formation d'experts de haut niveau pouvant accompagner sous diverses formes et statuts les initiatives liées aux conditions de travail dans l'entreprise<sup>18</sup>. En fait, lorsqu'elle porte sur des problèmes concrets et très sensibles parmi les salariés, une négociation collective n'est rien sans une coalition d'initiatives qui s'étendent à des mondes aussi divers que celui du droit, de la connaissance scientifique, de l'action publique, de la décision privée et des divers modes de régulation conjointe qui peuvent à un moment donné s'avérer pertinents. Il s'agit là d'un défi qui implique un profond renouvellement des modes actuels de la négociation collective, une modernisation des procédures et des contenus de l'accord collectif. Un défi qui interpelle les partenaires sociaux.

Guy Groux, CNRS-Sciences Po-Paris

## REFERENCES<sup>19</sup>

- BÉLANGER Jacques et Christian THUDEROZ (1998), « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, XXXIX-3, p. 469-494.
- BOISSONNAT Jean (1995) (éd.), *Le travail dans vingt ans*, Paris, Odile Jacob.
- BONNET François (2008), « Le vol en interne comme activité routinière », *Revue française de sociologie*, 49-2, p. 331-350.
- DESJOURS Christophe (1998), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

18. Consultant ou universitaire, salarié ou libéral, l'expert ès conditions de travail peut ainsi intervenir par divers biais : conseil, production d'études, interventions plus ou moins durables, etc.

19. Autres que celles intégralement citées dans le texte, en notes de bas de page.

- DUNLOP John.T. (1993), *Industrial Relations Systems*, Boston (Mass.), Harvard Business School, [1<sup>re</sup> éd. 1958].
- FILLIEULE Olivier et Cécile PÉCHU (1993), *Lutter ensemble. Les théories de l'action collective*, Paris, L'Harmattan.
- GIDDENS Anthony (1994), *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan.
- GORZ André (1973), *Critique de la division du travail*, Paris, Seuil, 1973.
- GROUX Guy (2007), « Syndicats et politique » dans PERRINEAU Pascal et Luc ROUBAN (éds.), *La Politique en France et en Europe*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 185-213.
- GROUX Guy et Jean-Marie PERNOT (2008), *La Grève*, Paris, Presses de Sciences Po.
- JAUME Lucien (1997), *L'individu effacé ou le paradoxe du libéralisme français*, Paris, Fayard.
- KATZ Harry C., KOCHAN Thomas A. et Robert B. McKERSIE (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- LIPOVETSKY Gilles (1983), *L'ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard.
- LORIOLE Marc (2000), *Le temps de la fatigue. La gestion du mal-être au travail*, Paris, Anthropos.
- MCCARTHY John D. et Mayer N. ZALD (1977), « Resource Mobilization and Social Movements : A Partial Theory », *American Journal of Sociology*, volume 82, n° 6, p. 1212-1239.
- MOREL Christian (1994), *La Grève froide*, Toulouse, Octarès, (1<sup>ère</sup> éd. 1981).
- PIORE Michael J. et Charles F. SABEL (1984), *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books.
- REYNAUD Jean-Daniel (1982), *Sociologie des conflits du travail*, Paris, PUF, Quesais-je ?.
- ROSANVALLON Pierre (1988), *La question syndicale*, Paris, Calmann-Lévy.
- VELEY Patrick (1997), *L'échelle du monde. Essai sur l'industrialisation de l'Occident*, Paris, Gallimard.
- VISSER Jelle (2006), "Union membership statistics in 24 countries", *Monthly Labor Review*, p. 38-49.