

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 80 (1988)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Nouvelles méthodes de management participatif : un point de vue syndical  
**Autor:** Pedrina, Vasco  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-386298>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 10.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Nouvelles méthodes de management participatif: un point de vue syndical

Par Vasco Pedrina\*,

*«Les patrons voulaient qu'on leur obéisse. Désormais, ils veulent qu'on les aime...». Voilà la formule empreinte d'ironie que quelqu'un a utilisée pour résumer l'évolution vers les nouvelles méthodes de management participatif. Mais est-ce possible? Est-ce réaliste?*

*Lorsque le syndicaliste que je suis entend une partie des propos des adeptes patronaux de l'«entreprise du 3e type»<sup>1</sup>, il n'en croit presque pas ses oreilles. Après que le syndicalisme ait dû se battre – en étant taxé d'économiquement irresponsable – pendant des décennies contre le taylorisme<sup>2</sup> et aujourd'hui contre le néo-taylorisme, voilà qu'un allié de poids s'annonce à l'horizon avec sa déclaration de guerre à cette forme éhontée de l'aliénation de l'homme au travail.*

## Le capital humain

On commence à savoir où la forme la plus récente et poussée du taylorisme, à savoir le «taylorisme informatique» nous mène, là où il a été introduit. Dans l'entreprise: à l'appropriation par la machine, non seulement du savoir-faire de l'ouvrier, mais même de son intelligence; avec un triple mouvement: de centralisation et de hiérarchisation encore plus forte, pour arracher la qualification des travailleurs; de polarisation des qualifications professionnelles; de contrôle en «temps réel» exhaustif, systématique et permanent du rendement – pour ne pas dire du comportement – des travailleurs. Comme le dit l'auteur français Philippe Messine, le projet néo-taylorien est de traquer la moindre trace de subjectivité humaine grâce aux micro-processeurs.<sup>3</sup>

Mais ce taylorisme a aussi un pendant dans la société: la précarisation des statuts des salariés, leur déracinement, la «société des deux tiers» ou «à deux vitesses».<sup>4</sup> Les Etats-Unis de Reagan en fournissent un triste exemple.

Les inconvénients – pour ne pas dire les drames – de ce choix sont à la fois techniques, économiques et humains. Les adeptes de l'«entreprise du 3e type» l'ont compris: on ne peut pas chasser l'humain, sans qu'il ressurgisse quelque part sous forme pathologique: les merveilles de la technologie n'ont pas d'effets positifs, au contraire, elles ne font qu'accroître la crise d'efficacité des investissements productifs, s'il n'y a pas de rénovation

*Exposé fait au colloque Université – Economie: «Stratégies des ressources humaines et défis de la qualité» – Université de Neuchâtel, 15.9.1987*

\* Secrétaire FOBB

humaine et sociale profonde. Il faut un autre type de relation entre l'homme et la machine, le travail et le capital.

Dans ces conditions, comment le syndicaliste pourrait-il nier ce que le message de ces adeptes contient de positif: le respect de la dignité humaine des salariés, la valorisation des qualifications professionnelles, la requalification du travail individuel et collectif, liée à une nouvelle organisation du travail, la concertation, l'information des travailleurs. Bref, la mise en valeur d'un capital trop longtemps délaissé: le capital humain.

La réalisation de ces postulats représenterait déjà un progrès considérable, dans un pays comme la Suisse, où la «participation des travailleurs» s'est toujours heurtée à un refus virulent du patronat qui n'y a vu que le «péril rouge».

Les outils du nouveau management que constituent les cercles de qualité et autres dérivés ne sont toutefois pas sans poser des problèmes du point de vue syndical.

Comme l'affirme encore Philippe Messine «... entre la mort par archaïsme taylorien et la mort par imprudence, le patronat cherche sa voie. Comment éviter que le collectif de travail requalifié, formé, informé, motivé, autonome, responsable, ait l'idée de revendiquer les contreparties de ces nouvelles et précieuses vertus, en terme de rémunération et, surtout, en termes de pouvoir? Après tout, il est bien difficile de séparer responsabilité et pouvoir. Comment un être de bon sens accepterait-il de porter la responsabilité d'un acte sur lequel il ne peut influencer?»<sup>5</sup>

### **Les syndicats dans le collimateur**

Les patrons «californiens»<sup>6</sup> ont cherché la réponse à cette question dans deux directions: l'individualisation des salariés et le consensus communautaire; selon la devise «atomiser pour régner», conforme à la philosophie individualiste des théories néo-libérales en vogue. Les directions d'entreprise «californiennes» préfèrent traiter avec une constellation de salariés individualisés, qui soient en liaison avec elle sans l'intermédiaire d'une représentation collective. Le conflit collectif est banni, la communauté d'entreprise – de l'ouvrier du bas de l'échelle au directeur général – est unie dans le combat pour les parts du marché, pour avoir une meilleure position que les autres dans un contexte concurrentiel devenu démentiel. Dans cette voie, le syndicalisme, à savoir la représentation collective indépendante des travailleurs, est un obstacle. Il n'est dès lors pas surprenant que c'est parmi les «Californiens» qu'on retrouve aujourd'hui les plus virulents anti-syndicalistes. O. Reynolds affirme par exemple candidement: «Les syndicats entravent la liberté des échanges et le marché du travail». J. Naisbitt est explicite: «Le syndicat est une forme collectiviste

du passé, une création de l'ère industrielle qui exigeait que tous soient traités de la même manière... le syndicalisme est mort». Rien que ça! Mais c'est aller un peu trop vite en besogne, prendre ses désirs de domination pour la réalité.

Le management participatif «à la californienne» semble déjà avoir, selon les connaisseurs, des limites du point de vue des objectifs qu'il poursuit: «Un consensus, en produisant du conformisme et en laminant les déviants, risque fort de stériliser la créativité et d'étouffer dans l'œuf les initiatives les plus originales et les plus prometteuses».

Et que se passe-t-il en période de récession? Les divergences d'intérêts entre managers et salariés ne peuvent que réapparaître au grand jour.

Il n'y a pas de syndicats dans la Silicon Valley. Ce qu'il peut advenir des salariés dépourvus de structures indépendantes de représentation et d'expression dans une situation d'adversité est déjà là, sous nos yeux. Le manque de protections légales et conventionnelles minimales amène, au nom de la compétitivité et de la flexibilité, aux formes les plus extrêmes d'exploitation des travailleurs, comparables seulement à celles du siècle passé.

Mais, direz-vous, cela est loin de chez nous. C'est vrai, il n'en reste pas moins que dans un pays aussi proche de nous que la France, bien des employeurs n'ont pas résisté à la tentation d'utiliser les cercles de qualité et autres méthodes de management de l'«entreprise du 3<sup>e</sup> type» pour liquider la présence syndicale des lieux de travail. Parions que les conséquences sociales à moyen et long termes ne seront pas plus brillantes que dans la Silicon Valley.

Mais, direz-vous encore, il y a une nouvelle catégorie de managers du «3<sup>e</sup> type»: les saturniens.<sup>7</sup> Ils sont effectivement plus réalistes, ils redécouvrent les charmes de la négociation. Négociation pour un nouveau pacte social, dans lequel la répartition du pouvoir est un enjeu, au même titre que la répartition du revenu l'était dans le pacte fordien.

Le patron-médiatique français Bernard Tapie déclare: «Pour traiter le problème de formation, de mutation accélérée, de transformation des hommes, toutes choses fondamentales pour l'emploi, il est évident qu'il faut des syndicats forts, et que sans un véritable dialogue entre un patronat conscient de ses responsabilités et des syndicats conscients des intérêts collectifs de l'entreprise, rien ne se fera. Je suis pour un syndicat solide et respecté, car la représentation est indispensable». D'autres patrons-vedettes en Europe et aux Etats-Unis tiennent le même langage. Bravo!

### **Un champ nouveau pour la négociation?**

Mais quelle est la vision «saturnienne» du syndicalisme: c'est celle d'un syndicalisme d'entreprise, d'un syndicalisme intégré; au détriment du



syndicalisme national ou de branche, porteur d'un projet social d'ensemble. Selon Messine, c'est un syndicalisme instrumental, utile à la bonne marche de l'entreprise, mais totalement intégré, dans les objectifs, à la logique managériale... Le compromis proposé consiste à accorder aux organisations de salariés une part de pouvoir et la possibilité d'intervenir dans la gestion du capital, à condition qu'elles déposent les armes.

Le champ nouveau ouvert ainsi à la négociation est certes intéressant. Il va plus loin que tout ce qu'on a connu jusqu'ici dans notre pays. Mais quand même, on prie les syndicats de déposer leurs armes. On leur demande de «s'intégrer pleinement aux mécanismes de reproduction du système social, dans une perspective loyale et constructive: en abandonnant toute prétention à la critique radicale, et même au-delà, en assumant de manière active les impératifs de rentabilité et compétitivité... L'ultime décision stratégique ne se partage pas».<sup>8</sup>

Or, c'est trop leur demander pour au moins deux bonnes raisons. La première réside dans le fait que les syndicats ne peuvent pas tout simplement abandonner aux employeurs les choix macro-économiques. Ils le peuvent d'autant moins que la crise du keynésianisme (régulation de la demande sociale au niveau macro-économique) et l'impasse économique, mais surtout sociale des choix néo-libéraux, en particulier en ce qui concerne l'emploi, laissent aujourd'hui sans solution justement le problème de la régulation macro-économique. Même si les «saturniens» – comme la plupart des dirigeants d'entreprise – détestent le syndicalisme soi-disant «politisé», ils doivent se faire à l'idée que sa responsabilité sociale envers toute la classe ouvrière – et pas uniquement envers les salariés d'une entreprise – l'oblige à mettre le nez dans les choix économiques, sociaux et politiques globaux dans un sens qui n'est souvent pas celui de la logique du marché et du profit.

La seconde raison lui est liée. Le syndicalisme est né pour porter remède à l'atomisation des travailleurs sur le marché du travail, avec un idéal et un projet d'émancipation. Sa force tient au nombre de travailleurs qu'il organise, mais aussi à l'identification de ses membres à la cause syndicale. Préserver celle-ci, en l'adaptant bien sûr aux conditions sociales changeantes, implique que les syndicats gardent leur autonomie de jugement, leur capacité et volonté de critique. C'est vital pour eux. C'est bien pourquoi nous autres syndicalistes devons faire tout le nécessaire pour éviter que l'adhésion accrue, que les managers recherchent chez les travailleurs pour leurs projets «qualité totale» au travers d'outils tels que les cercles de qualité, n'entre pas en contradiction avec leur adhésion à la cause syndicale.

Les employeurs de ces pays ont souvent énormément de peine à admettre ces préoccupations et prérogatives syndicales. Leur attitude généralement toujours fermée face aux revendications syndicales traditionnelles en matière de participation, comme elle ressort des discussions très pénibles en

cours sur une loi fédérale, en constitue une preuve parmi d'autres. Comment ne pas voir dans cette attitude une contradiction flagrante avec leurs propos de valorisation du «capital humain» par le biais du management participatif?

### **La «vraie» démocratie dans l'économie**

Pourtant du côté patronal aussi, il serait temps (et il n'en reste plus beaucoup) d'enregistrer deux choses. La première est qu'on n'est pas crédible en se faisant les chantres de la démocratie politique tout en la refusant sur les lieux de travail. La deuxième est que c'est jouer aux «apprentis sorciers» que de viser un affaiblissement du mouvement syndical (ou de s'en réjouir). Car cela ne revient pas seulement à affaiblir l'expression démocratique des intérêts contradictoires dans la société. C'est aussi se priver d'un canal d'expression collective des aspirations des individus, avec des conséquences qui pourraient un jour devenir incalculables, comme l'expérience historique le rappelle. A sa manière, Bernard Tapie l'a compris lorsqu'il déclare: «Je ne recommande pas du tout l'association capital-travail... Je suis pour l'affrontement constructif.»

Ceci dit, les nouvelles formes de management participatif représentent un défi pour le syndicalisme; un défi qui l'oblige aussi à repenser ses objectifs, ses structures, ses méthodes d'action. Si les syndicats n'ont pas à composer avec les idéologies de régression, qui visent à la déréglementation sociale tous azimuts et à la précarisation de l'emploi, il doit composer avec le réel. Et comme le réel devient de plus en plus complexe, c'est loin d'être facile. Ph. Messine n'a pas tort d'écrire que «le domaine traditionnel de l'action syndicale était celui de la négociation collective, centrée sur les rémunérations et la codification des tâches. Deux domaines y échappaient à peu près totalement: à la base, celui de l'atelier, avec les choix d'organisation du travail; au sommet, celui de la gestion de l'entreprise et des décisions stratégiques. Ce sont ces deux domaines qu'il doit investir s'il veut survivre.»

Mais au-delà de ces domaines, la politique syndicale devra être guidée par une préoccupation prioritaire: maintenir et recréer des solidarités par-delà les corporatismes et les statuts d'emploi différenciés «rampants». Ce sera notre meilleure contribution pour que notre pays, face à la crise et à la mondialisation des marchés, ne succombe pas au danger de l'alignement «par le bas», mais s'engage sur la voie d'un alignement «par le haut», qui veut dire: dépassement du taylorisme, requalification du travail, élargissement des espaces démocratiques dans l'entreprise comme dans la société.

<sup>1</sup> Georges Archier et Hervé Sérieyx *L'entreprise du 3e âge*, Paris, Le Seuil, 1984. Ces auteurs français distinguent 3 types d'entreprises dans leur pays:

- les entreprises tayloriennes classiques (avec division du travail et hiérarchies très strictes et poussées): Taylor 1;
- les entreprises Taylor 2, qui conservent les concepts du 1<sup>er</sup> style, mais en accentuent les dispositions concrètes. Ils classent les entreprises d'Etat dans cette catégorie;
- les «entreprises du 3<sup>e</sup> type», ainsi définies dans la préface: «C'est l'entreprise du taylorisme à l'envers, celle du principe de confiance opposée à celle du principe disciplinaire, celle de l'OS intelligent opposée à celle de l'OS idiot, celle de la culture diffusée opposée à celle de la connaissance confisquée, ... celle de la souplesse opposée à celle de la rigidité, celle de la qualité précédant la quantité.»

<sup>2</sup> Olivier Pastré, *L'informatisation et l'emploi*, Paris Repères, 1984, p. 44 et 45:

«Le taylorisme repose sur une double division du travail:

- une division verticale. C'est le principe de la séparation entre conception et exécution: «C'est aux bureaux de penser et aux ateliers de fabriquer»;
- une division horizontale. C'est le principe de la parcellisation des tâches...

Mais le taylorisme recèle un vice caché. Fantastique instrument de rationalisation de la production, le taylorisme laisse dans l'ombre la sphère de la consommation.»

<sup>3</sup> Philippe Messine *Les saturniens*, Paris La Découverte, 1987, p. 69. Nous recommandons la lecture de ce livre, ainsi que l'ouvrage du même auteur *Liberté, égalité, modernité*, Paris La Découverte, 1985.

<sup>4</sup>  $\frac{2}{3}$  d'emplois stables,  $\frac{1}{3}$  d'emplois précaires et de chômeurs.

<sup>5</sup> Philippe Messine, op. cit., p. 89.

<sup>6</sup> Il est fait référence aux «entreprises-modèles» de l'informatique californienne de la Silicon Valley, comme Hewlett-Packard. Le message des «Californiens» est qu'il faut investir dans le capital humain. Mais si les directions de ces entreprises préconisent une participation des travailleurs, elles veulent éviter soigneusement d'avoir affaire aux syndicats. C'est pourquoi leur politique vise à l'individualisation des salariés et au consensus communautaire. Voir Ph. Messine, op. cit., p. 90 ss.

<sup>7</sup> Il est fait référence aux adeptes patronaux du projet «Saturn» de General Motors.

En 1983, la direction générale de General Motors lance un projet de création d'une nouvelle usine destinée à produire un modèle mystérieux, dissimulé sous le nom porteur de rêve: Saturn. La réalisation du projet est négociée dès la phase de conception, avec le syndicat de l'automobile UAW. L'accord entre GM et UAW est signé en 1985 et marque un déplacement du terrain même de la négociation.

De manière très schématique, il échange deux concessions majeures contre deux acquis nouveaux qui peuvent également se révéler majeurs. Deux concessions majeures: l'UAW accepte une bien plus grande souplesse en ce qui concerne l'organisation du travail, et admet une certaine flexibilité salariale. Deux acquis importants: 80% au moins des effectifs de Saturn (définis sur la base de l'ancienneté) bénéficieront d'une garantie d'emploi à vie; un système de décision par consensus, de «codécision», est mis en place à tous les niveaux de l'entreprise. Voir Philippe Messine, p. 112 ss.

<sup>8</sup> Philippe Messine, op. cit. p. 118. Son étude de l'expérience américaine amène cet auteur à identifier trois types de «modèles», trois stratégies patronales, par ordre de radicalité croissante, et, probablement, de myopie décroissante: le néo-taylorisme, qui tente de régénérer la vision mécaniste de la société par l'introduction des nouvelles technologies; le modèle «californien», qui tente de dépasser le taylorisme par une requalification du travail, dans le cadre d'une vision individualiste et libérale d'où le conflit est effacé; le modèle «saturnien», qui se résigne à la négociation d'un nouveau type de pacte social, dans lequel la répartition du pouvoir est un enjeu, au même titre que la répartition du revenu l'était dans le pacte fordien.