Vers un syndicalisme de « troisième type » ? L'intervention syndicale dans la gestion des entreprises

Jean LOJKINE *

Pour certains sociologues, la dynamique syndicale serait doublement épuisée : d'un côté sa capacité de mobilisation collective serait définitivement atteinte par la montée de l'individualisme ; de l'autre, sa capacité de régulation serait minée par l'effondrement de « l'Etat social » et des procédures de négociation collective, faute de « grain à moudre » [1].

Mais justement l'approche que nous proposons ici du syndicalisme, et plus largement d'un certain type de mobilisation collective et de transformation sociale, ne relève nullement de ces deux registres. Il ne s'agit, en effet, ni des mouvements de contestation sociale repliés sur une action purement revendicative qui les situe toujours à l'extérieur de la gestion économique de l'entreprise, ni des diverses formes de négociations institutionnelles où le syndicat se contente « d'accompagner » socialement un changement économique qui relève du monopole incontesté de la gestion patronale.

En ce sens « l'épuisement » d'une vision du monde balisée par l'affrontement mécaniste, messianique, entre « Eux » et « Nous », la « confrontation de type militaire avec l'adversaire », le refus de la démocratie électorale et de l'appel à l'opinion publique [2], ne nous semble pas signifier pour autant l'épuisement de toute culture syndicale « de la conquête et de la revendication ».

1. P. Rosanvallon : *La Question syndicale*, Hachette, Paris, 1988.
2. P. Rosanvallon : *La Question syndicale, op. cit.*

* *Centre d'étude des mouvements sociaux, (EHESS-CNRS)*

Pour dire les choses plus concrètement, si l'on consulte l'histoire centenaire du syndicalisme [3], et si l'on analyse, comme nous avons commencé à le faire, les expériences actuelles d'intervention syndicale dans la gestion, on s'aperçoit bien vite qu'entre l'anarcho-syndicalisme et l'intégration consensuelle dans la culture économique et étatique dominante, il y a un autre espace et d'autres formes de confrontation ; les débats qui marquent la naissance du syndicalisme comme toute son histoire, démentent, en effet, l'identification abusive qui est faite entre le « syndicalisme révolutionnaire » et le courant anarchiste.

Aux origines du syndicalisme, une culture du débat et de l'argumentation

Ainsi l'appel à l'opinion publique n'a pas été rejeté par tous les courants syndicalistes ; certes des syndicalistes comme Hubert Lagardelle ou Griffuelhes, l'un des premiers secrétaires de la CGT, opposeront à « l'atomisation des individus-électeurs » la « cohésion réelle, enracinée dans l'organisation économique, du métier » [4], mais le refus du « démocratisme », voire de toute forme de démocratie n'est qu'un courant, certes toujours vivace, mais un courant spécifique du mouvement ouvrier. A ceux qui identifiaient la lutte révolutionnaire avec la grève générale, Jaurès répondra, en effet, dès 1901, qu'il est possible et même souhaitable de combiner la grève avec la conquête légale de l'opinion publique :

« Il ne suffit pas (que le prolétariat) obéisse à sa propre impulsion intérieure [...] il faut encore qu'il ait démontré à une fraction notable de l'opinion que ses revendications sont légitimes et réalisables immédiatement... Au contraire, si la masse indifférente n'avait pas été avertie et en partie conquise, c'est contre les grévistes qu'elle se prononcerait. Et comme aucune force, même révolutionnaire ne prévaut contre l'opinion de l'ensemble du pays, la classe ouvrière subirait un désastre très étendu. »

Entre la démarche toujours individualiste de l'adhésion et la mobilisation collective, le syndicalisme a trouvé d'autres terrains d'entente que la grève minoritaire ou la délégation passive et aliénante. Ainsi en est-il de la « conquête » de l'opinion publique. Dans l'entreprise (bien au-delà du cercle ouvrier ou militant), dans la ville, dans la région (bien au-delà du « peuple de gauche », voire même du seul « monde du travail »), la mise en place de coopérations entre producteurs et usagers, ne participe-t-elle pas, en effet, d'une nouvelle « culture » de la revendication et de la conquête ?

On ne doit pas en conclure pour autant à un simple déplacement du champ d'intervention syndicale, du « social » (salaires, conditions de travail, etc.) vers « l'économique » (politique industrielle, gestion, investissements, etc.). Intervenir dans la gestion économique participe, en effet, d'un processus autrement plus complexe et d'un enjeu beaucoup plus fondamental à l'échelle de toute la société : il ne s'agit rien moins que du bouleversement complet des frontières entre le politique, l'étatique, l'économique et le social.

La réduction de l'action revendicative au seul champ du « social » supposait, en effet, non seulement la monopolisation de l'économique par le patronat, mais aussi une subtile division du travail dans le mouvement ouvrier entre les organisations qui investissent le social et celles qui font de la politique au Parlement et dans l'appareil d'Etat.

En opposant « mouvement social » et « système de décision politique et économique » [5], A. Touraine reprend d'une certaine manière à son compte cette division et réduit l'institution à un processus de bureaucratisation, de détachement et d'autonomisation des instituants par rapport aux institués. Il est proche en ce sens de J. Habermas qui met le pouvoir administratif et économique hors d'atteinte de la lutte des classes. Pour lui le meilleur exemple d'un mouvement social c'est le syndicalisme de la charte d'Amiens qui refuse toute action politique.

C'est justement la force d'un Jaurès d'avoir commencé à théoriser et mettre en pratique, à l'instar de Gramsci en Italie, une autre voie, celle qu'il a appelée, après Marx : « l'évolution révolutionnaire » [6]. Refusant, contre les guesdistes, la notion de « dictature du prolétariat », méfiant à l'égard de la référence blanquiste aux « minorités agissantes », Jaurès préfère « l'action de masse qui repose sur la négociation, la discussion..., la mise en œuvre de réformes qui élargiront les possibilités d'action et élèveront le degré de conscience [7] ». Pour lui la construction du socialisme est d'abord un lent mouvement de conquête progressive des esprits, des institutions démocratiques (municipalités, conseils généraux, Parlement), des institutions économiques (nationalisations, coopératives, etc.), mais c'est aussi un ensemble de conquêtes sociales plus modestes (sur les salaires, la protection sociale,

3. C'est en grande partie pour son ancienneté et pour la pluralité des courants idéologiques qu'elle a charriés que la CGT a été ici privilégiée, même si nous avons procédé à quelques comparaisons avec des expériences initiées par la CFDT (Lip). Bien entendu des enquêtes comparatives plus systématiques seraient nécessaires, notamment avec la CFDT.
4. *Ibidem.*
5. *Le Mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984, pp. 86-87.
6. L'interprétation que nous présentons ici de l'œuvre de Jaurès doit beaucoup aux travaux de R. Trempé.
7. R. Trempé : « L'apport de Jaurès au mouvement ouvrier », *Les cahiers du communisme*, août 1994, p. 74.

les conventions collectives sur le statut du salarié, etc.), dans notre société elle-même.

Cela n'est possible que si cette construction est l'œuvre de « l'immense majorité des citoyens », de la « libre volonté des producteurs associés » [8], bien au-delà de la classe ouvrière, et sans recours à une seule « impulsion centrale », un « coup de main du pouvoir » ; contrairement à Lénine, Jaurès, comme le Marx de *La Commune de Paris*, inscrit ce mouvement de transformation de la société dans un réseau décentralisé d'initiatives, conforme à l'héritage « auto-gestionnaire » du mouvement ouvrier : « Il faudra décentraliser et faire appel à l'autonomie et à la spontanéité des groupes et des individus quand la vie sociale tout entière sera entrée dans la sphère d'action du pouvoir. [9] »

Mais ce qui permet à Jaurès de lier des actions revendicatives ponctuelles, modestes (les actions quotidiennes dans l'atelier ou le service) à des réformes structurelles c'est justement leur caractère d'**apprentissage collectif** qui les fond dans le creuset commun du mouvement lent, long, ambivalent, de construction d'une nouvelle culture, d'une nouvelle conscience collective des salariés :

« C'est seulement par des transactions nuancées et précises, où leur intérêt sera pleinement sauvegardé, qu'on amènera les moyens et petits possesseurs à consentir à une transformation de la propriété capitaliste en propriété sociale. Or ces transactions ne peuvent être ménagées, ces garanties ne peuvent être instituées que par la calme délibération et la volonté légale de la majorité de la Nation [10]. »

C'est cette démarche, croyons-nous qui donne sens et permet de rassembler des expériences, à première vue aussi disparates, que la verrerie ouvrière d'Albi [11], créée en 1895 sous les auspices de Jaurès, le lancement de *la Vie ouvrière* entre 1909 et 1914, les usines autogérées de 1944, Lip et Rateau en 1973, les « contre-plans » industriels de la fin des années 70, bien au-delà de la France, et enfin des initiatives actuelles comme la « cogestion conflictuelle » à « Textile Auto » [12] ou le projet de reconversion civile de l'électronique de défense (en France actuellement, mais aussi 20 ans plus tôt en Grande-Bretagne avec le plan alternatif du comité des délégués de Lucas Aerospace). Mais c'est aussi plus largement ce qui donne sens aux multiples actions moins spectaculaires qui ont permis d'atténuer ou de stopper des

8. *Etudes socialistes*, Paris, 1901, pp. 93.
9. Jaurès, discours d'août 1895.
10. Discours de 1901.
11. Il aurait également fallu analyser le mouvement coopératif et l'ensemble du mouvement de l'économie sociale : les profonds clivages qu'il suscita dans le mouvement syndical ne sont pas sans rapport évidemment avec les débats sur l'intervention dans la gestion.
12. Il ne s'agit évidemment pas du nom véritable de l'entreprise étudiée.

suppressions massives d'emploi grâce à des mobilisations collectives d'un nouveau type (référendum, micro-enquêtes, débats) et des argumentations touchant directement à la « rationalité » de la décision économique [13].

Notre usage du mot « auto-gestion » sera discuté, nous n'en doutons pas, mais nous n'en pensons pas moins qu'il est possible de repérer dans le passé comme dans le présent de la CGT et aussi d'autres composantes du mouvement social comme la CFDT ou les actuelles coordinations une tradition qui, de la « libre association des travailleurs » (Proudhon et les mouvements ouvriers d'avant 1848), de « l'action directe » du syndicalisme révolutionnaire aux mouvements des années 1970 jusqu'à nos jours, marque la recherche d'une intervention directe des travailleurs dans la marche de l'entreprise.

Entre la contestation négative et la participation intégratrice, la tradition toujours présente du « syndicalisme révolutionnaire »

Contrairement à un mythe qui a la vie dure, le syndicalisme français ne peut absolument pas se réduire à un simple face à face entre « anarcho-syndicalisme » et « réformisme ». On en trouve la démonstration dans les multiples débats qui vont opposer, au début du siècle, certains « syndicalistes révolutionnaires » (Monatte, Merrheim, etc.) tant aux anarchistes (Pouget, Yvetot) qu'aux syndicalistes réformistes (Keufer, Briand, Thomas, Jouhaux). La référence générale dans la CGT au « discours » syndicaliste-révolutionnaire jusqu'en 1910-1914 ne doit pas cacher, en effet, les clivages précoces non seulement entre syndicalistes révolutionnaires et « réformistes » (n'oublions pas en effet que la CGT a été fondée essentiellement par deux fédérations dominées par les réformistes : les cheminots et le Livre), mais aussi entre anarchistes et syndicalistes révolutionnaires plus « réalistes », comme le groupe de *la Vie ouvrière* [14].

Du côté réformiste, Briand désigne clairement ce qu'il entend par intervention syndicale dans la gestion : pour canaliser la contestation sociale et mobiliser les syndicalistes déçus par l'échec des grandes grèves du début du

13. Cet article s'appuie sur une recherche collective financée par le CNRS, le MESR et le ministère du Travail et qui a donné lieu en avril 1995 à un rapport intitulé : *La CGT et l'intervention dans la gestion : stratégies et pratiques* par Jean Lojkine, avec la collaboration de R. Delacroix, O. Dembinski, E. Le Dantec, C. Lévy, T. Rochefort (avec une postface de P. Boccara). Un ouvrage doit être publié en 1996 aux éditions de l'Atelier intitulé : *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition.*
14. *Cf.* M. Dreyfus : *Histoire de la CGT. Cent ans de syndicalisme en France,* Bruxelles, éd. Complexe, 1995, 408 p. ; et R. Trempé : « La Belle Epoque », *in* C. Willard : *La France ouvrière,* éd. Sociales, Paris, 1993.

siècle, il faut inaugurer des « actions collectives de travail » qui scellent la collaboration entre le travail et le capital : l'intérêt réclamé pour les résultats de l'entreprise est alors subordonné à l'augmentation du rendement ouvrier :

« Ce n'est que dans l'administration de la gestion des grands intérêts économiques que les travailleurs organisés trouveront l'emploi logique d'une vitalité qui risque de s'étioler en se confinant dans la seule défense des intérêts corporatifs [...] les conditions mêmes d'une concurrence commerciale intensifiée rendent chaque jour plus évident l'avantage qu'ils trouveraient à ce que les ouvriers cessent d'être désintéressés du sort et des résultats de l'entreprise, et soient au contraire incités à donner à leur travail son maximum de rendement, en quantité et en qualité [15]. »

Ce à quoi répond le projet de *la Vie ouvrière* à partir de 1909 : il ne s'agit pas de s'intéresser à la vie économique de l'entreprise pour « **participer** » à la gestion patronale, mais bien pour imposer « **du dehors** » une autre orientation économique favorable aux intérêts des salariés. Ce que nous appelons pour notre part « l'intervention des salariés dans la gestion » s'inscrit dans la droite ligne de cette opposition entre une participation dominée et une action autonome du syndicat ; en ce sens l'intervention dans la gestion ne rompt pas avec « l'action directe », mais vise au contraire à renforcer le mouvement revendicatif en rendant plus crédible ses justifications.

En 1910, Amoré précise ainsi « l'opinion syndicaliste révolutionnaire » face aux projets réformistes : « Les différents projets de participation aux bénéfices ont pour but essentiel [...] de mettre fin aux grèves. Ils accordent aux ouvriers quelques bribes d'intérêts dans les affaires capitalistes, qui certes ne suffiront pas à tuer l'esprit gréviste [...] mais ils l'atténueront chez certains [...] L'esprit de compromission se développera chez eux. Certes nous voulons que la classe ouvrière participe à la direction de la production, y fasse prévaloir ses volontés. Mais c'est du dehors qu'elle doit le faire, par le syndicat imposant aux patrons les exigences ouvrières [16]. »

A. Merrheim responsable de la Fédération des métaux prend conscience de l'importance de la connaissance de la gestion des entreprises au cours d'une grève des chantiers d'Hennebont en 1905. Merrheim est reçu par un ingénieur qui lui explique que les revendications ouvrières sont impossibles à accepter par suite du prix de revient et de la situation financière de l'usine. L'ingénieur lui montre le bilan, les comptes, le calcul du prix de revient. Merrheim est fort embarrassé ; il se demande si l'ingénieur est de bonne foi. Comment le saurait-il, puisqu'il ne connaît rien au mécanisme financier et

15. Préface à l'ouvrage d'Antonelli : *Les actions de travail dans les sociétés anonymes à participation ouvrière*, Paris, 1912.
16. *La Vie ouvrière* n°13, 5 avril 1910.

économique de l'entreprise ? Il s'adresse alors à Francis Delaisi, agrégé d'histoire, collaborateur de la VO. La passion de Merrheim, ce « liseur », pour les statistiques et les bilans d'entreprise vient donc avant tout du souci de se défendre contre la puissance de la science patronale ; comme Pelloutier il voudrait que la classe ouvrière s'émancipe en s'éduquant .

L'opposition souvent violente de Merrheim ou de Monatte aux militants « braillards » qui prônent l'action violente sans rien connaître à la réalité de l'entreprise n'a donc rien à voir avec le point de vue réformiste de Briand : contre les anarchistes qui refusent la connaissance, au nom d'un spontanéisme à courte vue, ils s'appuient sur la tradition syndicaliste-révolutionnaire, celle de Pelloutier, non pas pour s'intégrer dans la gestion patronale, mais pour la contrer efficacement.

Pour Pelloutier, en effet, ce qui manque à l'ouvrier français ce n'est certainement pas la bravoure, la Commune l'a montré, « ce qui lui manque c'est la science de son malheur [17] » ; si la seule émancipation de la classe ouvrière est une auto-émancipation, à plus forte raison l'éducation de la classe ouvrière ne peut-elle être qu'une auto-éducation. Pelloutier se situe, en effet, à l'intérieur d'une tradition avérée du mouvement ouvrier français (Fourier, Proudhon) : celle qui a vu dans l'enseignement mutuel un moyen privilégié d'émancipation ouvrière [18]. Pelloutier opposera ainsi aux « universités populaires » qui se développent à partir de 1899, « écoles pour les ouvriers et non des ouvriers », les bourses du travail, ces « universités de l'ouvrier ».

Mais pour Pelloutier, il ne s'agit pas d'instruire pour intégrer, dans le cadre d'une « pacification sociale », il s'agit « d'instruire pour révolter » ; il faut donner au peuple, avec la critique des armes, les armes de la critique, cette arme plus sûre que le fer et le feu. La société d'hommes fiers et libres ne peut donc être accouchée dans la violence que par des hommes ayant pratiqué « la culture de l'intelligence » ; le conformisme social et le préjugé figurent parmi les pires ennemis de l'esprit révolutionnaire, notamment dans le domaine économique : il faut , par un tableau systématique de l'exploitation ouvrière, par un bon usage des statistiques, « offrir au peuple le moyen de dégager lui-même les phénomènes sociaux et, de ces phénomènes, toute leur signification » [19].

On retrouve la trace de ces courants dans le débat qui traverse la CGT, en 1920-1922, sur l'amplitude du « contrôle ouvrier ». Alors que les réformistes limitent le contrôle ouvrier à la seule réglementation du travail, refusent

17. « L'ouvrier des deux mondes », 14, avril 1898, *in* J. Julliard : *Fernand Pelloutier et les origines du syndicalisme d'action directe*, Paris, Seuil 1971.
18. J. Julliard, *op. cit.*
19. *Ibidem.*

« le droit à la gestion » [20] et privilégient les institutions mixtes où les délégués syndicaux collaborent avec les représentants patronaux, le Syndicat unitaire des métaux de Paris propose des commissions d'atelier chargées de « contrôler l'achat des matières premières, la fabrication et la vente des produits manufacturés » ; mais les pratiques syndicales à l'intérieur des entreprises (fort mal connues malheureusement) dépassent de loin ce clivage trop simple entre « réformistes » et « révolutionnaires » : les propositions de la CGT « réformiste » sur les nationalisations seront reprises en 1944 par les autres composantes syndicales et c'est le programme de 1922 de l'UD « réformiste » du Rhône qui servira de tremplin pour l'expérience autogestionnaire des syndicalistes CGT de Berliet à Vénissieux [21].

La constitution de la CGTU et la domination d'une majorité communiste favorable à la subordination du syndicat à l'Etat investi par le parti révolutionnaire mettra-t-elle fin aux discussions sur le contrôle direct de la gestion ? Si c'était le cas, on ne comprendrait pas que ces mêmes aspirations « auto-gestionnaires » resurgissent en 1944 dans les usines réquisitionnées et les comités mixtes à la production [22], puis lors de la mise en place des comités d'entreprise. En réalité à l'intérieur de la CGTU comme du PCF, derrière des discours radicaux refusant toute forme de participation à la gestion, s'opèrent des évolutions, des inflexions nourries notamment par les débats sur les nationalisations [23] et par différentes formes d'intervention dans la gestion du social [24]. Ainsi l'apprentissage de la gestion économique peut fort bien passer en effet par l'expérience de la gestion des mutuelles ou des caisses de retraite ; on notera ainsi que L. Molino, responsable de l'UD CGT à Marseille et promoteur de l'autogestion des usines réquisitionnées en 1944

20. « Nous n'avons pas voulu, dans l'ordre actuel, le droit de gestion. Nous n'entendons assumer aucune responsabilité dans les bénéfices ou les pertes d'un patron. Nous sommes des travailleurs [...] Nous avons le droit de vivre. Que nous importe à nous qu'un patron sache conduire ou non son affaire ? » Lenoir, Congrès des métaux de juillet 1921. On retrouve la même affirmation dans la bouche de Jouhaux : s'il est normal pour lui que « la classe ouvrière réclame sa part de contrôle dans l'application des lois sociales et la fixation des conditions de travail et du taux de salaire », il n'était pas question de participer à la gestion « des fruits de l'accroissement de la productivité. » *La Bataille syndicaliste*, 1916.
21. *Cf.* Marcel Peyrenet, *Nous prendrons les usines,* Berliet. *La Gestion ouvrière,* 1944-1949, Garance, Slatkine, Genève, 1980.
22. *Cf.* notamment A. Prost : « Le retour aux temps ordinaires », in *Les nationalisations de la Libération*, PFNSP, 1987, p. 93-95 ; et G. Madjarian : *Conflits, pouvoirs et société à la Libération,* UGE,10-18, 1980 et M. Peyrenet : *Nous prendrons les usines,* Berliet. *La Gestion ouvrière*, 1944-1949, Genève, Garance, 1980 ; J. Domenichino : « Marseille : les usines réquisitionnées », *Cahiers d'histoire de l'institut Maurice Thorez* n°4, juillet 1973 ; R. Mencherini : *La Libération et les usines sous gestion ouvrière*, L'Harmattan, 1994 ; et, pour les comités mixtes, H. Chapman : « Les ouvriers, le communisme et l'Etat : les politiques de reconstruction d'après-guerre dans l'industrie aéronautique, 1944-1950 », *le Mouvement social* n°145, décembre 1988.
23. J.L. Robert signale ainsi un changement radical de position du PCF, jusque là hostile aux nationalisations, dès 1937 (*cf. Les nationalisations de la Libération*, presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1987, introduction).
24. *Cf.* M. Dreyfus, *op. cit.*

(on l'accusera de vouloir « créer des soviets à Marseille ») sera également le fondateur dès 1936 d'une Caisse de prévoyance mutuelle, tandis que Marcel Paul, autre personnalité majeure de la Libération, s'occupera de la gestion de la mutualité, des caisses de secours dès 1933-34. La même hypothèse pourrait s'appliquer aux évolutions et débats qui se sont développés à l'intérieur de la CGT de Jouhaux, ou à propos de la gestion de la protection sociale.

On peut également faire l'hypothèse (risquée ?) que le même courant auto-gestionnaire fera à nouveau surface en 1968, y compris au sein de la CGT [25], et enfin dans les années 70, à l'occasion de l'élaboration des « contre-plans industriels [26], depuis Lip et Rateau, jusqu'aux plans sidérurgie [27] à la fin de la décennie.

Si la crise économique des années 80-90 a mis fin aux formes les plus spectaculaires de ces mobilisations collectives, on retrouve par contre à l'œuvre aujourd'hui, dans les combats quotidiens contre les fermetures d'entreprise, ce syndicalisme de « troisième type » dont nous avons cherché à saisir les contours à travers deux dimensions : la construction de stratégies économiques alternatives et les nouvelles formes de mobilisation collective. L'enquête sociologique sur laquelle s'appuie notre article s'est déroulée dans six entreprises et neuf sites : il s'agit d'un grand groupe nationalisé de l'électronique (3 sites), d'un grand groupe nationalisé fabriquant des véhicules industriels, d'une PMI du textile travaillant comme sous-traitant dans l'industrie automobile, d'une grande banque privée (2 sites) et enfin de deux services publics : un hôpital régional et un centre de distribution postale.

La mise en cause de la « pensée unique » des gestionnaires

On peut caractériser les contenus alternatifs esquissés par quatre grandes orientations :

- une nouvelle articulation entre service public et entreprise privée.
- la mise en cause des coûts non salariaux, et plus largement des coûts autres que les coûts du travail.

25. Selon l'enquête publiée dans *l'Ouvrier français en 1970* (G. Adam et alii, Presses de la FNSP, 1970), ce sont les ouvriers professionnels majoritairement syndiqués à la CGT qui seraient les plus favorables à l'idée d'autogestion.
26. *Cf.* J.L. Huiban : « La contre-proposition industrielle comme élément de stratégie syndicale, (1973-1980) », *in* M. Kesselman, G. Groux : *1968-1982 : Le mouvement ouvrier français*, éditions Ouvrières, Paris, 1984, pp. 295-313.
27. La composante auto-gestionnaire se manifestera plus à Usinor-Montataire qu'à Denain ou Longwy où les « contre-plans » ne seront pas appropriés par les syndicalistes locaux et les salariés.(*cf.* Ph. Zarifian, « Restructurer or not? », *Dialectiques* n°28, 1979, pp. 108-118).

– la recherche de nouveaux produits et de nouveaux services pouvant créer de nouveaux débouchés.

– l'esquisse d'une autre efficacité sociétale.

L'opposition frontale entre « logique des besoins » et « logique du profit », logique non marchande du service public et logique marchande de l'entreprise capitaliste privée, se retrouve encore très largement dans la culture CGT, notamment dans les services publics étudiés. Certes la référence aux « besoins » n'est pas en soi non-marchande, puisque toute marchandise renvoie à la fois à des valeurs d'échange et à des valeurs d'usage, donc à des besoins à satisfaire ; par contre la tendance à déconnecter radicalement la satisfaction des besoins du chiffrage de leurs coûts marchands renvoie très souvent, dans le discours syndicaliste, à des normes non-marchandes utopiques.

Cette opposition ne date pas seulement de ces trente dernières années et de la tradition étatique qui caractérise les grands services collectifs français [28] (école, santé, transports, etc.) ; elle plonge plus profondément ses racines, comme l'a bien montré Jaurès, dans la révolution de 1789 et la valorisation des « biens publics » qui reviennent à la nation, au nom de l'intérêt général.

En même temps, on le sait, cette très forte tradition française du service public (bien au-delà de la seule CGT) est aujourd'hui vivement contestée par la vague libérale mondiale : étatisme, bureaucratisation de la demande sociale, tendance à assister les usagers, gaspillages sans limites des fonds publics sont évoqués, sans que les partisans du service public prennent en compte la véracité de certaines de ces critiques. Or c'est justement ce qui a commencé à bouger du côté de la CGT. Ainsi l'idée que « la santé ça ne se calcule pas » (pas plus que le service postal), cette idée est plus évoquée comme une idée aujourd'hui dépassée, même si elle a été débattue et reste vivace de façon latente.

On ne discute plus du bien fondé d'un « chiffrage » des coûts et des recettes, on reconnaît même que les nouvelles stratégies des directions peuvent séduire la majorité des salariés : horaires « allégés » à l'hôpital « grâce » à la suppression des lits inoccupés, temps morts supprimés à la Poste, horaires plus souples et plus pratiques, propagande habile auprès des usagers pour des séjours plus brefs à l'hôpital, etc. Pour contrer ces nouvelles stratégies directoriales, l'invocation abstraite et incantatoire des « besoins » ne suffit plus, quand la direction prétend, elle aussi, et très concrètement, « répondre aux besoins des gens ». Dès lors les syndicalistes doivent non seulement serrer de plus près les fameux « besoins », mais aussi débattre, à leur tour, des économies sur les coûts, des gaspillages à supprimer.

28. Au-delà de la spécificité française, on peut faire l'hypothèse d'une forte convergence dans l'Europe du Nord entre un certain nombre de cultures syndicales du service public autour de cette logique non-marchande des valeurs d'usage, des services aux usagers, opposée à la logique de l'entreprise capitaliste privée, fondée sur la rentabilité et le calcul des coûts.

Guérillas sur les coûts

La « bataille rangée » entre deux corps d'armée, deux systèmes de normes antagonistes (marchand / non-marchand) fait alors place à une confrontation beaucoup plus complexe entre différents types d'évaluation des besoins, entre différents types d'évaluation des « coûts ».

On va commencer par instiller le doute sur la soi-disant « rationalité » des critères officiels d'évaluation des coûts, en arguant du refus si fréquent de la transparence des comptes, à l'usine de radars comme dans l'usine de camions. On s'attaque ensuite aux incohérences, aux contradictions des différents critères utilisés : évaluations arbitraires, variant sans explication d'un site à l'autre, taux horaire moyen ne prenant pas en compte les temps d'attente, les temps de panne, les coûts maladies (l'affaire des tendinites dues aux mauvaises conditions de travail), etc. On retourne enfin l'argumentation sur les « coûts trop élevés du travail » en désignant les coûts de la non qualité, des rebuts, des pièces retournées par les clients, les coûts sociaux du courrier mal distribué, des malades mal soignés, etc.

Certes nos « coups de sonde » historiques ont commencé à révéler des faits historiques méconnus : l'opposition entre coûts du travail et coûts matières, coûts machine est déjà évoquée, débattue au début de ce siècle, avec la montée du machinisme industriel ; dans les usines réquisitionnées de 1944 comme dans les comités mixtes à la production, les syndicalistes gestionnaires se préoccupent de baisser les frais généraux pour non seulement produire plus mais produire mieux. Ces révélations historiques n'en soulignent que mieux l'extraordinaire puissance de refoulement dans la mémoire collective syndicale (mais pas seulement syndicale) de pratiques dissidentes qui déstabilisent l'ordre des choses, la division officielle entre ceux qui gèrent et ceux qui travaillent.

Mais on ne peut en rester là : restituer des expériences qui semblent très proches, ne doit pas nous faire perdre de vue ce qui les distingue du présent. Comparer les coûts du travail et les coûts du capital, réclamer la diminution des frais matières est une chose, prôner le renversement des frais fixes et des frais variables, fonder une nouvelle efficacité sur l'économie des frais matériels et financiers est tout autre chose. C'est une innovation récente qui est branchée sur la rupture entre la révolution industrielle et la révolution informationnelle qui commence. L'économie des frais matière et le développement des emplois qualifiés a un tout autre sens dans une fonderie de 1909 et dans une usine électronique où le coût des composants chute à une vitesse

vertigineuse, où la conduite, l'entretien, le dépannage des installations informatisées réclament une main d'œuvre formée et responsabilisée dans la chasse aux gaspillages.

Plus globalement encore, les nouveaux critères de gestion qui commencent aujourd'hui à éclore sont justement issus d'une critique (y compris par certains responsables patronaux) de critères de productivité élaborés au début de ce siècle dans les organisations industrielles marquées par la grande fabrique. L'économie des frais matières était certes tout à fait présente à l'esprit des patrons de ces usines, comme le note Taylor lui-même, et Marx parle déjà dans *le Capital* [29] de « l'acharnement fanatique des capitalistes à économiser les moyens de production », pour baisser la valeur du capital constant ; mais cette économie restait, pour tous les « rationalisateurs » industriels de l'époque, subordonnée à l'économie privilégiée sur une main d'œuvre qui représentait alors généralement la part la plus importante des coûts.

Pour sortir des cercles vicieux produits par la course à la productivité apparente du travail, les militants et leurs experts n'ont pas su – ou voulu – jusqu'ici construire de nouveaux indicateurs formalisés d'efficacité qui chiffrent les autres coûts à réduire ; par contre ils se sont fréquemment appuyés sur la recherche de nouveaux produits ou de nouveaux services pour défendre les emplois menacés. On peut certes marquer les limites de ces recherches de débouchés qui ne prennent pas en compte les problèmes de productivité et d'orientation financière des fonds (avec notamment aujourd'hui la pression dominante et déterminante des taux d'intérêt). Mais on peut aussi, comme nous avons essayé de le faire, repérer des passerelles qui relient ces différentes approches de la gestion.

Nouveaux produits, nouveaux marchés, nouvelles normes sociales : l'efficacité sociétale

Il faut tout d'abord remarquer, en effet, que ces recherches de nouveaux produits ou services ne sont pas de simples constructions utopiques à la Fourier, mais bien plutôt une combinaison hybride d'éléments marchands et non-marchands. Nouvel habitacle automobile chez Textile Auto, nouveaux équipements de détection civile pour le groupe électronique, nouveaux services d'accueil pour l'hôpital, nouvelles tournées pour mieux distribuer le courrier..., ces nouvelles valeurs d'usage, ces nouveaux services rendus à la population sont aussi de nouveaux marchés pour de nouveaux clients. Le syndicaliste n'hésite pas à se faire agent de marketing pour disputer à la

29. Livre III, chapitre V, première section, « Economie dans l'emploi du capital constant », éditions Sociales, livre III, tome 1, pp. 96-122.

direction le monopole de la gestion et de la rationalité économique : pourquoi tout miser sur le camion et le transport routier à RVI, alors que le marché urbain du transport collectif (les bus surbaissés) est loin d'être saturé, si on analyse sa pénétration par Mercedes par exemple ? Pourquoi se replier sur l'électronique militaire, alors que tous les grands budgets défense sont en régression et que d'énormes marchés civils s'ouvrent aujourd'hui (multimédias, « autoroute de la communication », télédétection pour les transports, informatisation du contrôle et du pilotage aérien, etc.) ?

Ce qui peut amener ainsi des syndicalistes CGT à opposer les maigres crédits consacrés par le groupe électronique français aux nouveaux domaines civils et les énormes investissements consacrés par les groupes américains à leur reconversion civile, malgré la domination tout aussi forte des critères de rentabilité ; mais dans ce cas, l'opposition entre logique du court terme et logique du long terme débouche nécessairement sur la prise en compte d'autres critères que les seuls critères du profit : il s'agit ni plus ni moins de la prise en compte de ce que le PDG du groupe électronique n'hésite pas lui-même à appeler, même s'il ne veut pas l'appliquer à son entreprise, « l'intérêt général », l'intérêt de la collectivité, l'entreprise « citoyenne ».

Autant les interventions syndicales peuvent chercher à utiliser les incohérences ou les divergences des stratégies patronales pour promouvoir des orientations plus favorables aux salariés et aux usagers, autant ces contre-feux trouvent vite leurs limites lorsqu'il s'agit d'évaluer non plus les « performances » des matériels ou des hommes, en termes de productivité (même « globale »), mais leur efficacité pour la société.

La lutte syndicale change alors de dimension : il ne s'agit plus simplement de s'infiltrer dans les failles et les fissures de l'adversaire, pour contrer de l'intérieur sa stratégie. Il s'agit cette fois d'élaborer une autre stratégie qui prenne appui sur d'autres critères, d'autres normes. Lorsque les syndicalistes CGT du contrôle aérien et du groupe électronique réussissent, avec l'appui des ingénieurs de l'aviation civile, à imposer la fabrication en série de la station de travail PHIDIAS, il ne s'agit pas seulement d'une victoire qui consacre la suprématie du matériel français dans le domaine de l'informatisation du contrôle aérien.

En privilégiant le dialogue homme-machine, en plaçant au centre de la boucle informatique l'intervention humaine, la station PHIDIAS inaugure d'abord la victoire d'une nouvelle conception de l'efficacité dans l'usage des nouvelles technologies de l'information. Contre la conception IBM de « l'automatisation intégrale » qui devrait expulser l'opérateur humain de la boucle informatique, PHIDIAS privilégie la sécurité des usagers et la qualité du service public que représentent le contrôle et le transport aériens. La

pseudo-économie qu'aurait représentée la suppression (ou la très forte réduction) des effectifs des contrôleurs, en termes de productivité apparente du travail, est radicalement annulée par le coût humain d'éventuelles catastrophes aériennes, dès lors que le contrôleur aérien ne pourrait plus intervenir sur des systèmes informatiques totalement automatisés.

Le même argument vaut pour la fabrication des bus à RVI : dès lors que l'on sort des calculs de productivité et de rentabilité du poids lourd mondial, pour examiner « l'offre de service » que peut apporter RVI en matière de transports collectifs, d'autres critères, sociétaux (démographiques, urbanistiques, écologiques) s'imposent alors : nécessaire priorité au système ferroroutier, tel qu'il est déjà appliqué en Suisse et en Allemagne, promotion du véhicule de transport collectif dans toutes les grandes agglomérations urbaines (en France comme à l'étranger), etc.

Paradoxalement l'économie est alors rattrapée par le politique : le calcul de l'efficacité sociétale renvoie immanquablement aux normes et valeurs qui gouvernent les politiques de transport, de santé, ou d'éducation ; mais il ne s'agit pas, selon nous, d'un simple « retour » à l'Etat-Providence centralisateur et bureaucratique, tel qu'il a été mis en place au cours de ces trente dernières années. Il ne s'agit pas non plus de déléguer à nouveau ses pouvoirs à des représentants omnipotents et des administrateurs dépourvus de tout contrôle direct. Sinon la stratégie à quatre volets que nous venons d'examiner n'aurait jamais pu voir le jour. Si elle commence à prendre vie, c'est justement, croyons-nous, parce qu'elle s'inscrit dans de nouvelles pratiques syndicales qui n'ont pas leur équivalent dans l'histoire de la CGT.

La bataille de l'opinion publique

Relancer Textile Auto dans l'équipement automobile, industrialiser à Brest des systèmes de détection de conteneurs, concevoir puis fabriquer la station de contrôle aérien PHIDIAS, fabriquer des bus surbaissés... ces « victoires » syndicales n'ont pas été obtenues essentiellement par des grèves ou des occupations d'usine [30], par des grandes manifestations de rues, mais par une autre arme : la conquête de l'opinion publique. Il ne faut pas d'ailleurs réduire le bilan à des « victoires » : non seulement, en effet, ces « victoires » ponctuelles, restent réversibles dans une conjoncture de crise mondiale et d'aggressivité extrême de la concurrence capitaliste, mais surtout elles risqueraient de cacher ce qui est le plus important... et le moins visible : les « petites victoires quotidiennes », peu médiatisées, mais qui servent justement de jalons pour des conquêtes plus importantes, comme la suppression des 115 licenciements en 1991 dans l'usine de radars, ou des 40 licenciements chez Textile Auto, le freinage des suppressions d'emplois dans la banque S., la mise en sommeil des projets de privatisation de la restauration dans le CHRU, etc. Cette conquête de l'opinion, telle que nous l'avons vue fonctionner au quotidien, repose elle-même sur quatre composantes principales :

- l'émergence d'un nouvel espace public de discussion dans l'entreprise [31],
- l'ouverture aux salariés non-ouvriers (notamment les techniciens, les jeunes diplômés et les cadres),
- la création d'un espace public local, régional,
- la construction de coopérations transversales, interprofessionnelles, avec des associations d'usagers.

Les syndicalistes ne sont généralement pas les premiers à proposer des groupes de discussion : partout où le nouveau « management participatif » est à l'honneur, qu'il s'agisse d'un hôpital régional, de la Poste, d'un fabricant de véhicules industriels ou de notre groupe électronique, les directions multiplient questionnaires, sondages, groupes de réflexion, en cherchant, bien entendu, à garder la maîtrise de la synthèse finale et le monopole des orientations stratégiques. Parfois même, comme dans le groupe électronique, elles n'hésitent pas à laisser s'exprimer des critiques virulentes à leur égard, par le biais d'enquêtes sociologiques ou de comptes rendus exhaustifs des réunions ; ce qui peut surprendre et déstabiliser les militants syndicaux, freiner leurs propres interventions dans les mini-débats suscités par la direction.

Parfois au contraire, partout où la nouvelle démarche syndicale a pu se concrétiser, la CGT a tenté à son tour de laisser les gens s'exprimer et formuler eux-mêmes leurs revendications. Dans l'usine de radars, ce sont les secrétaires elles-mêmes (pourtant non syndiquées) qui vont confectionner un questionnaire, avec l'aide d'un syndicaliste UFICT, recueillir les réponses et formuler leurs propres revendications. Le « recensement des besoins en emplois » en 1991 dans l'usine de radars, atelier par atelier, service par service, dépassera largement le cercle des syndiqués et des sympathisants CGT et CFDT, au point d'impliquer discrètement certains chefs de service, et aboutira finalement au retrait du plan de licenciements prévu initialement.

30. Ce qui ne veut pas dire que l'un ne peut pas aller avec l'autre, comme par exemple à Textile Auto où l'occupation et la grève ont été combinées avec des interventions dans les médias, des concertations avec les élus locaux, etc.

31. Nous renvoyons à notre article : « Un espace public non reconnu : la discussion dans l'entreprise », *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol. XCVII, 1994, pp. 373-387.

Le tract syndical n'est plus alors simplement un tract de dénonciation, mais un tract de confrontation et d'appel au débat adressé à la direction, lorsque cette dernière tente d'accréditer l'idée que le coût du travail est trop élevé. Le lieu du combat – pacifique – est moins la cour de l'usine que le CE, la réunion pendant l'heure d'information syndicale ou la lecture du tract à la cantine. L'écoute de l'autre, la discussion argumentée deviennent alors le parcours obligé pour toute mobilisation collective efficace.

Sortir de la classe ouvrière

Pour convaincre, encore faut-il sortir de son cercle habituel (ouvrier ou employé) pour s'adresser aux techniciens, aux ingénieurs et aux cadres. On peut d'ailleurs se demander si, dans l'ensemble des grands pays capitalistes développés et notamment là où s'est développé un puissant mouvement ouvrier, on ne retrouve pas la même confrontation entre une organisation issue de la révolution industrielle du siècle dernier et une société capitaliste profondément restructurée ; du tout puissant DGB en Allemagne à la CGIL en Italie, en passant par les *Trade Unions* britanniques, n'existe-t-il pas finalement un même décalage entre une organisation qui correspond toujours à la structure sociale des années 50 et une société qui a profondément changé [32] : poids nouveau des femmes et des jeunes diplômés (très peu syndiqués), nouvelles valeurs plus « individualistes » [33], etc. ?

Même dans une usine comme l'usine de radars, où la CGT a tant fait pour ouvrir un espace de discussion et de concertation, où les techniciens font désormais partie de l'organisation militante, s'adresser directement aux ingénieurs et cadres (19 % des effectifs) reste encore un tabou ! Même là où existe une organisation spécifique de cadres CGT (hôpital régional, RVI), les conflits d'intérêts et d'orientations sont loin d'avoir disparu. Au cadre hospitalier qui réclame plus d'argumentation sur les coûts, les syndicalistes ouvriers et employés répliquent que c'est le langage de la direction ; là où les techniciens et ingénieurs CGT demandent des groupes de travail sur les métiers d'avenir, un débat plus argumenté sur la gestion de l'entreprise, les syndicalistes ouvriers répondent que l'investissement syndical dans les contre-propositions économiques (durant les années 81-84) n'a servi à rien et a été « récupéré » par la direction. Ce n'est là toutefois qu'une facette du débat. Dans plusieurs sites, en effet, ce sont au contraire des militants ouvriers

32. G. Bibes et R. Mouriaux : *Les syndicats européens à l'épreuve*, PFNSP, Paris, 1990.

33. En fait ces valeurs mises en avant notamment par les nouvelles générations d'étudiants et de salariés se réfèrent moins à l'« individualisme » qu'à l'autonomie individuelle et la recherche de responsabilité qui sont parfaitement compatibles avec des formes nouvelles de solidarité, moins « unanimistes », plus associatives que dans le passé où les communautés ouvrières marquaient le syndicalisme et les formes de mobilisation collective (*cf.* J. Lojkine : *Les Jeunes diplômés*, PUF, 1992).

qui sont à l'initiative de démarches de concertation avec les cadres : telle la secrétaire du syndicat de l'usine de radars, elle-même ouvrière câbleuse, ou la secrétaire de la CGT chez Textile Auto, elle-même ancienne OS.

Mais là où les ingénieurs et cadres ont essentiellement des fonctions d'étude et représentent un groupe numériquement important, le problème n'est plus un problème « d'appui » au mouvement ouvrier, mais de mobilisation spécifique et convergente. L'étude de deux coordinations d'ingénieurs dans le groupe électronique nous a ainsi permis de repérer à la fois ce qui les rapprochait et ce qui les séparait des syndicats CGT : les revendications convergentes ne parvenaient pas, en effet, à effacer la distance entre proximité objective et adhésion subjective ; malgré les discussions approfondies entamées par certains militants, la CGT était toujours identifiée comme le « syndicat de la classe ouvrière ». Mais il y a plus : derrière les rationalisations idéologiques (peur de l'inféodation à une organisation « dogmatique proche du PCF »), perce l'hésitation à s'engager vraiment contre la direction, en adhérant à une organisation syndicale ouvertement opposée à la stratégie industrielle du PDG.

Comme l'ont montré d'autres enquêtes sur les coordinations, chez les ingénieurs comme chez beaucoup de jeunes diplômés, la coordination offre l'avantage d'un engagement ponctuel (pour un objectif et un temps limités), alors que l'adhésion syndicale implique un engagement d'une tout autre nature, notamment pour des ingénieurs marqués par leur implication professionnelle et leur stratégie de carrière.

On mesure ici toute la distance qui sépare l'adhésion d'un ingénieur à la CGT en 1909 et en 1995 : dans un cas il s'est agi d'un acte individuel, atypique, de rupture avec son milieu social, dans l'autre il s'agit du prolongement d'une lutte qui concerne directement une catégorie sociale qui n'est plus, dans sa très grande majorité (notamment pour les ingénieurs techniques), le bras droit du patron. Certes « l'antinomie douloureuse » demeure chez des militants toujours marqués par la forte tradition ouvriériste, mais elle n'a plus le même sens quand les ingénieurs forment un groupe numériquement de plus en plus important, lui-même dominé et exploité.

Sortir de l'entreprise-forteresse

Le syndicalisme de classe à la française s'est constitué en s'implantant dans l'entreprise. Son essor est ponctué par les grands moments de sa légitimation depuis 1936 : reconnaissance des délégués du personnel, des sections syndicales d'entreprise, droits de regard des comités d'entreprise sur la gestion, etc. A l'opposé d'un syndicalisme de négociation au sommet, cantonné au niveau de la branche, à l'instar du paritarisme textile, il tire sa spécificité du rapport de force qui se joue dans l'entreprise. Mais cette force qui permettra, dans les pé-

riodes de grande mobilisation collective, les acquis sociaux de 1936, 10945, ou 1968, devient une faiblesse en période de récession économique, lorsque les « forteresses ouvrières » révèlent leur isolement complet vis-à-vis des autres entreprises et des autres salariés dans la région.

Dans les bassins d'emploi marqués par la mono-industrie, comme le bassin de Longwy, la domination des « hommes de fer » sur les structures interprofessionnelles (UD, UL) empêchera une véritable coordination des luttes entre producteurs et usagers de l'acier ; mais la ségrégation urbaine dans les grandes mégalopoles comme l'agglomération parisienne est aussi un frein considérable à l'insertion de l'entreprise dans l'espace public local : jamais la CGT n'a pu obtenir pour l'usine de radars l'appui dans l'opinion publique, dans les médias, dans les collectivités locales dont ont bénéficié certaines usines de province, comme Textile Auto. Là même où des contacts avec les médias et les journaux locaux (édition du *Parisien* pour la banlieue) donne une certaine publicité à la création d'un bureau d'embauche dans l'usine de radars, l'espace public local ne dépasse pas les frontières de la commune et reste marginal par rapport à l'espace urbain régional.

Il ne faudrait pas toutefois tomber dans une sorte de fatalisme sociologique ou écologique : la tradition syndicale de fermeture sur l'entreprise est pour beaucoup dans les difficultés actuelles que rencontre la CGT lorsqu'elle veut nouer des coopérations avec d'autres syndicats, y compris d'autres syndicats CGT, comme nous avons pu le constater lors des luttes récentes contre la restructuration de trois établissements électroniques de la banlieue parisienne.

Les mêmes difficultés se rencontrent, multipliées au centuple, lorsqu'il s'agit de nouer des coopérations non seulement entre établissements du même groupe industriel, mais entre syndicats de branches différentes. Pourtant le passé originel de la CGT, celui du syndicalisme révolutionnaire et des bourses du travail, semblait militer en faveur de structures fédératives, assurant l'autonomie totale des syndicats de base, et des coopérations horizontales directes, à l'image de la future organisation économique de la société que devait préfigurer l'organisation syndicale [34]. Mais il semble bien que la « prise en considération des grands processus de concentrations industrielle », et le souci peut-être d'imiter le regroupement des grandes organisations patronales et étatiques, notamment l'UIMM, vont conduire la CGT de Jouhaux en 1919 à une forte centralisation de l'organisation, les secrétaires des U.D. (Unions Départementales) devenant les « préfets de la CGT » [35].

34. *Cf.* A. Narritsens : « Fédéralisme et modes d'organisation et de direction de la CGT », CGT, *Analyses et documents économiques*, n°62 décembre 1994, pp. 74-77.
35. *Ibidem*, p. 75.

La CGTU ne semble pas à cet égard avoir remis en cause ce processus de centralisation, au contraire, puisque, lors des débats de 1936 pour le congrès d'unité, P. Semard se prononce contre le fédéralisme, même circonscrit, de Jouhaux, fruit pour lui de l'idéologie proudhonienne et d'un état dépassé de la société :

« On ne se bat pas avec succès contre les forces organisées, centralisées du capitalisme et de son Etat ; on ne se bat pas en ordre dispersé, sans une autorité de direction, sans un état-major syndical tenant ses pouvoirs de l'ensemble du mouvement syndical [36]. »

Certes c'est le modèle confédéré de Jouhaux qui sera finalement adopté et qui reste, du moins dans les textes, la matrice des statuts de la CGT, mais « il ne suffit pas d'avoir conservé le libellé originel pour que les pratiques d'hier et d'aujourd'hui se confondent »[37]. Or nos observations confirment l'hypothèse [38] d'une très forte centralisation pyramidale des pouvoirs, notamment dans la Fédération des métaux, alors même que ni la société, ni le pouvoir patronal ne sont plus structurés sur le modèle de l'organisation industrielle du début du siècle.

Nous avons pu notamment le constater à propos des luttes syndicales pour la reconversion civile du groupe électronique : alors que l'initiative de la CGT réclame une appropriation du plan alternatif (pour la diversification civile des activités militaires) par tous les syndicalistes à la base, mais aussi des coordinations directes entre syndicats de sites (par exemple autour des multimédias), entre syndicats de branches (entre syndicats des transports aériens, syndicats de l'électronique, travailleurs de l'Etat, etc.), entre syndicats industriels et syndicats des services (université, recherche), les anciennes habitudes « verticales » (liaison directe entre syndicat de site et direction fédérale, via l'union départementale) freinent les concertations et les échanges.

La création d'une structure syndicale horizontale au niveau des grands groupes industriels est une création récente (années 1980) et toujours discutée (« on va créer des groupes de parlotes »), alors qu'elle a montré son efficacité pour coordonner les initiatives de la base et répondre rapidement aux initiatives d'une direction qui a su développer ses structures de concertation horizontales. Il ne s'agit d'ailleurs nullement d'un débat franco-français : le champ de l'intervention syndicale (social ?, économique ? politique ?) comme ses modalités (délégation verticale ou coopérations

36. *Ibidem*, p. 76.
37. *Ibidem*, p. 76.
38. Avec cette réserve que « le fonctionnement interne » de la CGT demeure pour une large part « terra incognita », comme le note R. Mouriaux (*la CGT*, Paris, Economica, 1992, p. 65).

transversales directes ?) sont partout en débat, tant est profonde la crise du syndicalisme.

Malgré leur échec final, il ne faut pas oublier, en effet, les tentatives mises en œuvre aux USA, dont le syndicalisme est pourtant perçu comme aux antipodes d'un syndicalisme de propositions. Ainsi en est-il de la mobilisation régionale autour de l'usine sidérurgique de Campbell Works à Youngstown (Ohio), le « Longwy » des USA. Une très large coalition régionale regroupant syndicats, hommes d'affaires, activistes de gauche, chefs religieux financera des études de rentabilité qui montreront la faisabilité d'une reprise de l'entreprise sous contrôle syndical, si elle bénéficiait d'un prêt fédéral [39].

De même la similitude est-elle frappante entre les débats suscités dans la CGT par le mouvement actuel pour la diversification de l'électronique militaire et le mouvement animé en Angleterre, il y a 20 ans, par les travailleurs de Lucas Aerospace [40]. Des deux côtés de la Manche, on retrouve, en effet, la même crainte suscitée par une stratégie inusitée (proposer une alternative, ne pas se contenter de contester) et une démarche qui semble court-circuiter les instances légales et « normales » de négociations avec les employeurs. En Angleterre comme en France, les promoteurs d'une stratégie alternative se heurteront aux structures verticales, délégataires, et cloisonnées des organisations syndicales ; la nécessité de tisser des liens horizontaux, transversaux entre usines d'une même entreprise, d'un même groupe industriel, entre entreprises d'un même bassin d'emploi, entre syndicats d'ouvriers, d'employé(e)es, de techniciens et de cadres, cette exigence impérative se heurtera à des structures inadéquates et des conceptions de l'action syndicale hostiles à ces luttes décentralisées, organisées de manière autonome. Enfin, la stratégie mondiale des deux grands groupes industriels interpelle le localisme de chaque organisation syndicale et la lenteur avec laquelle se nouent les coopérations internationales entre tous les syndicats concernés.

En même temps la créativité de ces alternatives bute partout sur la tentation utopique et l'absence de culture économique vraiment alternative : on oppose aux critères de rentabilité mis en avant par les directions une logique non-marchande des valeurs d'usage, autrement dit des produits utiles pour la société, répondant à des besoins sociaux, en l'occurrence des produits civils opposés aux engins de morts fabriqués par les usines d'armement. En réalité une certaine articulation existe toujours entre cette logique des usages

39. *Cf.* O. Kourchid : « Les luttes pour l'emploi aux USA », in *L'emploi. Enjeux économiques et sociaux*, colloque de Dourdan, Paris, Maspero, 1982, pp. 179-206.

40. *Cf.* H. Wainwright et D. Elliott : *The Lucas Plan. A new Trade Unionism* in *the Making?*, Londres, Allison and Busby, 1982; et Cecilia Casassus et Jon Clark : « Une alternative au chômage : le contre-plan de production des travailleurs de Lucas Aerospace », *Sociologie du travail*, n°4/1978, pp. 379-396.

sociaux et leur éventuelle commercialisation ; des tentatives furent bien mises en œuvre pour tester la faisabilité économique de certains produits alternatifs en analysant les marchés potentiels.

Par contre il n'y eut pas de confrontation directe entre ce contre-plan de diversification et les critères de gestion financiers qui guident le groupe multinational : la recherche d'un profit maximal (14 à 15 % en moyenne) consiste non pas à s'inquiéter de l'utilité sociale de ses productions, mais plutôt à racheter des sociétés rentables et à se dégager de toutes les activités ne permettant pas des taux de profit suffisants. Plus précisément encore, des économistes anglais favorables à ces plans alternatifs en critiquent aujourd'hui les limites : les propositions techniques ne prenaient pas véritablement en compte les coûts de production, les opportunités de marché, les dépenses nécessaires en capital, les problèmes de mise de fond, et surtout ne relativisaient pas suffisamment les caractéristiques technologiques et gestionnaires (séries courtes, énormes investissements en savoir-faire, en main-d'œuvre et en capital, marchés d'Etat protégés, etc.) de l'industrie d'armement par rapport à une industrie civile de production de masse [41].

En Angleterre, équipements pour les handicapés, systèmes de chauffage économiques alternatifs protégeant l'écosystème, transports collectifs combinant route et rail, recherche océanographique, etc., ont été proposés, étudiés dans chaque établissement non seulement par les délégués d'atelier ou les syndiqués, mais plus largement par des non-syndiqués, notamment des ingénieurs d'étude, dont Mike Cooley, le leader du mouvement de Lucas Aerospace, a été la figure de proue. Il en est de même avec le plan de diversification civile proposé en France par la CGT dans un grand groupe électronique.

Il faut certes insister sur la très forte implication des délégués d'atelier britanniques dans des usines fortement syndiquées, à la différence du groupe électronique français. Un des résultats les plus remarquables fut peut-être la diffusion d'un questionnaire à tous les délégués sur les caractéristiques socio-techniques de chaque établissement et sur les produits alternatifs, les voies alternatives proposées pour gérer chaque usine. Il faut également noter l'importance de la construction des « critères » définissant les produits « socialement utiles » (économiser l'énergie, ne pas polluer, avoir une grande durabilité, être d'une technologie maîtrisable par ses utilisateurs, protéger la santé et la sécurité, satisfaire des besoins sociaux...). Pour la première fois peut-être sont ainsi définis ce que nous appelons pour notre part

41. *Cf.* Susan Willet : « L'industrie d'armement britannique : localisation et adaptation », *in* R. de Penanros (sous la direction de) : *Reconversion des industries d'armement. Crise, adaptation sectorielle et développement régional*, la Documentation française, Paris, 1995, pp. 109-128.

des critères d'efficacité **sociétale**, opposés aux critères de rentabilité d'une firme privée, articulés sur la prise en compte des besoins de toute la société. Tout le problème est de combiner ces critères avec ceux de la compétitivité des entreprises sur le marché mondial, ce qui soulève en fait des problèmes moins économiques que politiques et étatiques.

Cent cinquante propositions furent réunies dans 6 volumes de 200 pages, avec des précisions techniques, des calculs économiques, des dessins industriels, des initiatives parfois individuelles pour créer des produits socialement utiles, comme ce véhicule pour enfants atteints de Spina Bifida conçu par un ouvrier en relation avec un établissement pour handicapés. L'équivalent français, dans le cadre limité de notre enquête, nous semble être les différentes formes de mobilisation syndicales et régionales développées dans l'électronique militaire.

Par contre, la bataille sur les coûts menée en 1983-87 dans l'usine de radar, comme les actuelles propositions élaborées par plusieurs centaines de salariés, atelier par atelier, secteur par secteur [42], dépassent très largement les alternatives purement limitées à de nouveaux produits dans le contre-plan de Lucas Aerospace. Dans l'usine de radars, dans l'usine de sonars, comme dans l'usine de télévisions, en effet, une nouvelle culture gestionnaire existe maintenant chez un certain nombre de salariés qui commencent à intervenir explicitement dans l'organisation et même la gestion industrielle de l'entreprise.

Même si pour le moment la mobilisation collective ne peut se comparer à l'immense vague de soutien enthousiaste dont bénéficia Lucas Aerospace (y compris dans les médias), même si la conjonction entre le mouvement syndical et les mouvements pacifiste, écologiste [43], religieux est une spécificité britannique, on ne peut que constater la difficulté pour le syndicalisme occidental à s'attaquer aux normes dominantes dans la gestion économique : l'efficacité sociétale est certes revendiquée [44] par les syndicalistes de Lucas Aerospace, mais elle n'est pas vraiment confrontée, sur le terrain monétaire et financier, aux critères et indicateurs de gestion au nom desquels les directions d'entreprise refuseront une véritable discussion avec les organisations

42. A l'heure où nous écrivons ces lignes, l'usine de radars (menacée de disparition) a connu une grève massive, une occupation des locaux et maintenant l'élaboration par plusieurs centaines de salariés (ouvriers, techniciens et ingénieurs), dans une dizaine de groupes de travail, de propositions sur l'organisation, les délais, la gestion, la qualité, les coûts, les pannes, la formation...
43. On peut en déceler des prémisses en France avec la mobilisation régionale qui commence à se dessiner dans une usine électronique de Brest autour de son éventuelle reconversion vers la détection de conteneurs, la « pêche intelligente », etc.
44. Les syndicalistes britanniques parleront ainsi d'une conception alternative de la « social efficiency » opposée au critère de maximisation du profit (*cf.* H. Wainwright et D. Elliott, *op. cit.* p. 237-241).

syndicales. C'est certainement là que la faiblesse des ripostes syndicales est la plus patente, et ce dans le monde entier, à notre connaissance.

*

Les succès ponctuels ou éphémères de ce syndicalisme de troisième type pourraient, semble-t-il, conduire à une conclusion plutôt pessimiste : comment, en effet, un syndicalisme affaibli pourrait-il contrer la « pensée unique » libérale, dans un contexte mondial dominé par la récession et la course au profit à court terme ?

Mais ce serait justement oublier que la crise globale actuelle n'épargne nullement le patronat, à la recherche, lui aussi, de nouveaux repères et d'une nouvelle rationalité. Avec la montée d'une nouvelle révolution socio-technique, la révolution informationnelle, les dirigeants d'entreprise ne peuvent plus gérer en considérant simplement le « facteur humain » comme un coût à réduire prioritairement ; si gérer suppose vraiment de « mobiliser l'intelligence » des salariés, si la productivité apparente du travail ne peut plus servir de norme dominante pour évaluer l'efficacité économique, comme l'affirment Antoine Riboud et Jean Gandois [45], actuel président du CNPF, c'est donc qu'il y a des fissures, des failles dans ce pouvoir patronal où peuvent s'infiltrer des alternatives syndicales, pour peu qu'elles marient revendications immédiates et propositions économiques.

A chaque fois que la pensée unique en matière de rationalité économique a pu être remise en cause, et souvent grâce à une interpellation dans un débat public comme celui sur les coûts dans l'usine de radars, à chaque fois que le mouvement syndical a engagé la bataille de l'opinion publique, nous avons pu constater que des victoires, même modestes, étaient obtenues. Mais qu'entendons-nous exactement par « victoire » ? En fait le pessimisme de certaines évaluations sociologiques redouble souvent le pessimisme du mouvement syndical lui-même , quand il a du mal à mesurer des rapports de force où l'on ne retrouve plus les « champs de bataille » d'autrefois.

A partir du moment où la grève et la manifestation de rue ne sont plus les indicateurs décisifs du degré de mobilisation collective, il est beaucoup plus difficile pour le sociologue d'apprécier objectivement des processus qualitatifs aussi complexes que la conquête de l'opinion publique ; ainsi, contrairement à l'image qu'en ont certains sociologues, un sondage d'opinion n'est pas seulement un instrument de manipulation idéologique aux mains des

45. *Cf.* A. Riboud : *Modernisation, mode d'emploi*, UGE, 10/18, Paris, 1987, p 76 : « la productivité globale, la performance de l'entreprise, n'évolue pas toujours comme la productivité du travail, quand le coût du travail est devenu une proportion faible du coût complet. Une mobilisation des salariés et un effort accru de formation peuvent aboutir à réaliser des économies de matières premières, de capital et de frais fixes qui compensent largement une baisse apparente de la productivité du travail » *Cf.* également J. Gandois : « France le choix de la performance globale », préparation du XI Plan, la Documentation française, Paris, 1992.

classes dirigeantes, il peut aussi être une arme puissante pour les syndicalistes dans la conquête de l'opinion ; nous avons pu le constater dans notre groupe électronique où des enquêtes commandées par la direction révélaient la profondeur du mécontentement et des critiques qui rejoignaient souvent celles des syndicats.

Certes l'arrêt d'un plan de licenciements comme à Textile Auto, le démarrage d'une nouvelle gamme de produits comme la station de travail PHIDIAS dans le groupe électronique, sont des indices matériels précieux, tangibles, d'une « victoire » syndicale. Mais il faut aussi tenter d'évaluer des processus plus souterrains, des rapports de forces moins visibles, comme par exemple la rupture du pacte de confiance qui unissait cadres et direction, l'apparition dans la direction elle-même de débats, de contre-propositions (par exemple pour la diversification de l'électronique militaire) qui peuvent finalement faire pencher la balance en faveur d'autres options que le tout militaire. L'enjeu d'un syndicalisme de troisième type, c'est donc finalement la construction d'une nouvelle culture de l'efficacité, non seulement pour l'entreprise mais pour toute la société, ce que nous avons appelé une nouvelle efficacité sociétale ; l'obstacle le plus sérieux qui freine cette mutation culturelle réside beaucoup moins dans l'inégalité des moyens institutionnels et des compétences gestionnaires, que dans l'aliénation culturelle , mondiale, qui fait, souvent inconsciemment, de la gestion un domaine **étranger** au monde du « travail ».

On pourrait à ce propos reprendre le constat que dressait un patron japonais à l'égard des entrepreneurs européens : « La défaite est dans vos têtes : vous êtes intimement persuadés que les organisations performantes, compétitives, ce sont celles dans lesquelles il y a d'un côté – et en haut – ceux qui pensent, et de l'autre – en bas – ceux qui exécutent. Vous en êtes persuadés, même ceux qui, en parole, disent le contraire [46]. » En réalité nous l'avons vu, cette aliénation n'est que partielle, dans la mesure où le mouvement ouvrier mondial a dû, dès sa naissance, confronter son objectif de libération humaine avec le monopole exercé par la classe dominante sur le pouvoir économique et politique. L'antinomie douloureuse entre le souci de pureté révolutionnaire (rester entre soi, s'enfermer dans la classe et la culture ouvrières) et la nécessité de sortir de soi, de connaître l'autre (le patron, l'entreprise), pour s'émanciper, va rythmer toute l'histoire du syndicalisme ; mais ce n'est pas une antinomie statique, un éternel recommencement : la transformation de la société capitaliste, l'élargissement et la diversification du salariat, le rôle nouveau joué par la formation et l'information dans le travail donnent aujourd'hui une force nouvelle à cette recherche (ancienne,

46. Cité par G. Archer et H. Seriex, in *L'entreprise du 3° type*, éd. du Seuil, 1984.

même si elle fut souvent occultée) d'une culture mariant justice sociale et efficacité.

Cette nouvelle culture d'intervention dans la gestion, dont nous avons vu les prémices, n'est pas propre au syndicalisme français ou à la CGT qui se réclame ouvertement d'un « syndicalisme de classe ». On la retrouve dans tous les pays occidentaux, et notamment dans tous les pays européens marqués par la force du mouvement ouvrier, au-delà de l'opposition classique entre un syndicalisme contestataire à la française et un syndicalisme « cogestionnaire » à l'allemande ou à la suédoise. Malgré la spécificité de l'institution cogestionnaire, on perçoit partout, en effet, dès lors que l'on passe des discours aux pratiques réelles sur le terrain des entreprises, de multiples recherches pour peser plus fortement sur les choix gestionnaires des entreprises, notamment là où les syndicats sont confrontés à des restructurations dévastatrices et des licenciements massifs. On en vient ainsi à s'interroger, en effet, sur « la nécessité pour les salariés de constituer un point de vue autonome [...], d'intervenir sur les choix structurants », ce qui impliquerait une profonde transformation des droits de « codétermination » [47], afin que la « cogestion » soit en mesure « de jouer le rôle d'un instrument de contre-management, comme on en avait pu rêver du côté syndical » [48]. En même temps, avec la crise économique actuelle, l'ensemble des syndicats remettent en cause l'ancienne distribution des rôles entre un patronat qui gère et des partenaires sociaux qui ne discutent que des salaires et des conditions de travail [49].

47. *Cf.* U. Rehfeldt, « Démocratie économique et cogestion », *La Revue de l'IRES* n°3, 1990 (*cf.* également « La cogestion : origines historiques et dynamiques actuelles du modèle » *Analyses et documents économiques* n°50, avril 1992, pp. 14-20).
48. Léo Kissler : « La cogestion en RFA : modèle et réalité », *Droit social* n°12, décembre 1988, pp. 857-870.
49. Voir par exemple pour la Suède : Ake Sandberg : Technological Change and Co-Determination *in* Sweden, Temple University Press, Philadelphia, 1992.