

## *De la victoire de la gauche en 1981 à la crise des subprimes en 2008 - Pierre Héritier*

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 - Mitterrand à l'Élysée... Les syndicats à la peine</b>                         | <b>2</b>  |
| 1.1 L'apport des lois Auroux est considérable  | 3         |
| 1.2 Le désenchantement   | 5         |
| <b>2 - François Mitterrand : le grand renoncement (1984-1995 et au-delà)</b>         | <b>7</b>  |
| <b>3 - Les syndicats face au pouvoir socialiste</b>                                  | <b>9</b>  |
| 3.1 La bataille de l'emploi  | 11        |
| 3.2 La CFDT et l'Europe  | 14        |
| 3.3 Quelles leçons tirer pour le syndicalisme de la période Mitterrand ?             | 15        |
| <b>4 - La fin des années Mitterrand</b>  | <b>17</b> |
| 4.1 La mise en place de l'euro   | 17        |
| 4.2 La désindustrialisation  | 17        |
| <b>5 - De Chirac à Jospin et à la crise de 2008</b>                                  | <b>19</b> |
| 5.1 L'automne chaud de 1995  | 19        |
| 5.2 La dissolution : Jospin, les 35h, l'emploi, les rapports syndicats-gouvernements | 21        |
| 5.3 La Gauche s'en va ... mais Chirac était-il de droite ?                           | 24        |
| 5.4 Sarkozy et la crise de 2008  | 24        |
| <b>ANNEXE : Syndicalisme d'entreprise - Syndicalisme institutionnel !</b>            | <b>25</b> |

François Mitterrand avait été élu pour faire passer la France capitaliste du « colbertisme » à la transition au socialisme. Mais, l'histoire retiendra surtout qu'il a fait passer l'économie française au libéralisme, lui-même au service du capitalisme financier, en assurant le passage à la mondialisation.

Nous retiendrons toutefois de ces deux septennats, que des réformes importantes ont quand même été réalisées (la suppression de la peine de mort, les lois Auroux, notamment) et qu'il y eût plusieurs périodes. Trois, selon moi : 1) la mise en œuvre du programme, 2) le tournant de la rigueur, 3) le « renoncement ». Beaucoup d'observateurs considèrent que le tournant de la rigueur marque la césure et l'engagement fatal vers le libéralisme. Par ailleurs, il faudrait aussi parler des « soubresauts » qu'ils ont connus, tel l'épisode Edith Cresson qui tenta un retour au « colbertisme » ou à un néo-pompidolisme industriel. Pour ma part, je distingue le tournant de la rigueur ...et le renoncement.

Pour comprendre les nouveaux défis à relever par le syndicalisme et ses évolutions, il est indispensable de regarder ce qui se passe dans son environnement : les transformations qui s'opèrent sous l'effet de la mondialisation qui va se substituer à l'internationalisation des échanges et, en même temps, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'idée de mutation paraît juste à condition de lui donner tout son sens : l'installation progressive d'un nouveau libéralisme (l'ordo-libéralisme), la rupture technologique, les transformations qui s'opèrent au sein du patronat et de tous les acteurs, comme au sein du « paysage de l'emploi », du travail, des couches et classes sociales, et, bien sûr, dans le syndicalisme lui-même. Ainsi, au niveau européen et en Italie, le patronat « contractuel » est remplacé par un patronat libéral. En France, cela prendra dix ans de plus qu'en Italie (départ de Gandois). Par ailleurs, le

patronat français est toujours divisé : les grands héritiers, les techno-dirigeants (la noblesse d'État), les créateurs, les autres, bien sûr les plus nombreux, patronat long termiste, court termiste ? industriels... ou financiers ? c'est cette diversité qui tisse la trame - ou qui parfois la déchire - du tissu industriel de notre pays, avec l'aide, l'indifférence, voire la malveillance - dira-t-on - de l'État et du politique.

Paradoxalement, « l'ère Mitterrand » sera celle de la transition à un nouvel âge du capitalisme, à une ère néo-libérale ou ordo-libérale : Désormais ce n'est plus à l'institution de fixer le cadre du marché mais à celui-ci de déterminer les formes et la pertinence des institutions – et bien sûr leurs limites. Le virage socialiste, ou plutôt la succession des décrochages, sera justifié par la nécessité de faire face aux réalités. Comme il est peu glorieux d'avoir ignoré ces réalités, le discours socialiste dominant présentera ce pragmatisme comme une « conversion » à la social-démocratie. Mais de quoi parle-t-on ?

Les partis sociaux-démocrates ont certes renoncé à la rupture avec le capitalisme. Comme l'avait dit, bien avant, Léon Blum « ils se comportent en gérant loyal des affaires du capitalisme ». Mais l'histoire apporte un éclairage plus large sur ce qu'est un parti social-démocrate. C'est un parti ouvrier. A part le Nord et quelques départements, où les militants issus du monde ou des milieux populaires ont été malmenés, qui peut voir dans le PS français un parti ouvrier ? C'est un parti ouvrier dont les cadres, en grand nombre, viennent du syndicalisme. Certes Mauroy, Delors, Bérégovoy, Delebarre ont affiché une image différente et fait montre de leurs intentions et de leur culture...il faut aussi ajouter Auroux en tant que ministre et, pendant un temps, comme maire de Roanne. Michel Delebarre a joué davantage la carte syndicale... C'est surtout Mauroy qui incarne la social-démocratie et le socialisme du Nord.

Mais le PS, par sa composition, par son mode d'expression, par ses cadres, par ses rapports aux syndicats et aux syndicalistes diffère profondément des partis sociaux-démocrates. Ceux-ci d'ailleurs ont dû leur succès à la croissance, au grain à moudre, à des politiques de « répartition » qui n'ont plus été d'actualité après la crise de 1974 et l'entrée progressive dans la mondialisation. Partage des richesses, partage du pouvoir avec la codétermination.

## 1 - Mitterrand à l'Élysée... Les syndicats à la peine

La victoire de Mitterrand en 1981 se situe dans un contexte socio-politique très différent de celui qui avait porté le « candidat unique » au seuil du pouvoir en 1974. Le poids et l'emprise de l'internationalisation des échanges se sont accrus considérablement. Cela se manifeste rapidement aux yeux de l'opinion et de l'électorat ouvrier en particulier : des emplois disparaissent et des menaces pèsent sur l'outil de travail. Les ouvriers et les syndicalistes ont bien conscience du retard de notre système socio-productif alors que la gauche, installée au gouvernement, mettra du temps à le comprendre. Il est vrai que la victoire de François Mitterrand est (sans doute) davantage le fruit de la défaite de Giscard que de la victoire de la gauche. En effet, l'union de la gauche avait éclaté en 1978. La CFDT avait pris ses distances avec le champ politique (recentrage en 1978, re-syndicalisation en 1979 votée au congrès de Brest). L'unité d'action CFDT/CGT, préservée à Brest, volera en éclats lorsque les chars russes entreront à Kaboul en 1980. Raison ou prétexte rien n'interdit de douter. En fait, comme souvent sous la 5<sup>e</sup> république, c'est la défection de l'électorat de droite qui va permettre l'élection de François Mitterrand (élection facilitée

paradoxalement par la rupture avec le PC). Cette élection, la CFDT ne l'avait pas prévue. Six mois avant, Edmond Maire lançait sa formule : « Mitterrand et Rocard se disputent pour savoir lequel sera battu par Giscard ! »

Aussi surprenant que cela puisse paraître aujourd'hui, au lendemain de la victoire, le gouvernement Mauroy, en accord avec le nouveau Président, applique le programme sur lequel il a été élu... jusqu'à l'échec de Savary sur l'épineuse question scolaire en 1984. Adoption par ordonnance d'un ensemble de mesures sociales, dont la réduction du temps de travail hebdomadaire de 40 à 39 heures, l'instauration d'une cinquième semaine de congés payés et l'abaissement de l'âge de la retraite de 65 à 60 ans, nationalisations totales « des secteurs clés de l'économie », retour en force des politiques industrielles, adoption par le Parlement des lois Auroux et Roudy, outils ou symboles du renforcement du poids des salarié(e)s sur le travail et l'économie et avancée vers l'égalité professionnelle Hommes/Femmes. Puis, loi de décentralisation (assez controversée au sein des forces de gauche). Dès 1981, un plan de relance de l'économie (assez modeste) pour combattre le chômage... sans omettre des réformes sociétales majeures, telle l'abolition de la peine de mort. La gauche victorieuse agit sur tous les fronts : social, économique, sociétal (changement des rapports hommes/femmes).

Le gouvernement Mauroy tint ses promesses et c'est dans ce contexte insolite que furent votées les lois Auroux, la loi Roudy et les mesures qui suivirent. C'est sur ce volet qu'il convient de mettre le focus car c'est le champ du syndicalisme et de l'expertise.

### 1.1 L'apport des lois Auroux est considérable

Jean Auroux, ministre du travail, va bénéficier de l'état de grâce, de l'expertise et de la conviction de Martine Aubry (alors directrice adjointe de son cabinet), enfin de l'apport et du soutien de la CFDT. Les lois Auroux ne se limitent pas au champ des comités d'entreprise. Elles portent prioritairement sur la fonction syndicale avec l'obligation de négocier. Elles seront complétées par la loi Roudy, en 1984, qui confie au CE la mission d'analyser le rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes et propose à l'employeur de négocier avec les OS des mesures ou un plan d'égalité destiné à porter remède aux inégalités constatées. Mais il n'y avait pas d'obligation de négocier ce plan, à la différence des lois Auroux<sup>1</sup>. Toutes ces réformes rendent obligatoires les négociations mais, à la différence de l'Allemagne, ne comportent pas d'obligation de conclure.

La loi de 1982 porte sur le rôle et les moyens du Comité d'Entreprise. Son rôle économique est renforcé. Selon la CGT, la loi donne au CE une véritable mission de contrôle de la marche de l'entreprise. Pour la CFDT, comme pour la CGT, « le CE devient un lieu d'intervention stratégique » sur la gestion et la marche de l'entreprise. Toutefois, à l'inverse de certains discours extérieurs, les confédérations, fédérations, sections d'entreprise n'utilisent ni le mot de cogestion, ni celui d'autogestion. En fait, la loi se contente d'élargir le champ de l'information/consultation à la vie au travail, la formation, la production, les changements technologiques (eh oui ... déjà).

---

<sup>1</sup> Par la suite, la loi Génisson de 2001 a introduit l'obligation de négocier l'égalité professionnelle et a fourni une série d'indicateurs à mettre en œuvre.

Elle donne plus clairement aux CE la possibilité de se faire assister par un expert, d'initier des études et de constituer un bureau d'études économique au service de la branche ou de la région. La loi procède à une extension de son champ d'application aux E.P.I.C. Enfin, la loi crée les Comités de groupe dont seront dotés, non sans roublardise patronale parfois, des grands groupes. Mais cette institution appelle rapidement des comités européens, qui commenceront à se mettre en place à partir de 1984, le plus souvent à l'initiative des patrons, avant la directive européenne de 1994, qui interviendra 10 ans plus tard.

Ces nouveaux moyens vont développer de nouvelles pratiques, faciliter la mise en place de bureaux d'études pour des fédérations (chimie par exemple) ou des régions (Rhône-Alpes) qui pourraient répondre à des missions plus larges ou plus spécifiques que celles de l'expert du CE. *Souvent les intervenants de ces bureaux ont la double casquette : ils sont aussi des intervenants Syndex. La CGT, elle, va développer son bureau d'étude, l'I.S.E.R.E.S, qui publiera chaque année un rapport annuel très général sur l'état des relations sociales, l'emploi et la situation des entreprises. Des experts (des économistes, par exemple, vont s'investir dans ce bureau d'études en lien avec des responsables confédéraux).*

Des pratiques de terrain se développent, tandis que, nationalement, les fédérations CFDT de l'industrie (chimie, métaux, textile, et transport par ailleurs), face aux difficultés de certaines branches industrielles, s'efforcent de se coordonner à travers des réunions d'échanges comportant un appui du secteur économique confédéral. Ce travail ne relève pas de commissions officielles mais de « pratiques » d'appui décidées après l'affaire Talbot (fin 1983) et découlant des difficultés de plus en plus grandes rencontrées avec les sphères gouvernementales (hors DGI qui fait de la résistance, hors, d'ailleurs aussi, les experts du Plan qui sont en charge de l'industrie).

Les lois Roudy et celles qui lui ont succédé feront l'objet d'un suivi particulier sous la pression de la Commission travailleuses mise en place à la CFDT par Jeannette Laot. La Commission veille au grain, lutte contre le machisme résilient parmi les militants, apprend (difficilement) à analyser les rapports de situation comparée sur l'égalité professionnelle et réclame le droit (et les moyens) de recourir à l'expertise pour analyser les informations données par l'entreprise, en vue de réclamer un plan d'égalité professionnelle.

Si la CFDT met l'accent sur l'égalité professionnelle, la CGT mettra, elle aussi, l'accent sur de nouveaux sujets, comme l'insertion professionnelle des jeunes, sans faire abstraction sans doute de son soutien au « contrat de qualification » créé par le ministre communiste Marcel Rigout.

Enfin, la loi sur les comités d'entreprise ne peut être déconnectée de la loi qui va créer les administrateurs salariés dans le secteur public<sup>2</sup>. Est-ce l'annonce d'une cogestion ? Ces dispositions nouvelles arrivent dans un contexte où les syndicats sont confrontés à des situations plus ou moins nouvelles. La mondialisation, les délocalisations, la modification du périmètre de l'entreprise, tous ces changements dans l'organisation du système productif font surgir deux rôles extrêmement différents pour les syndicats : 1) peser sur les choix stratégiques de l'entreprise, les discuter au niveau où ils se décident (à savoir

---

<sup>2</sup> Loi de 1983 relative à la démocratisation du secteur public, des EPIC, entreprises nationales, sociétés nationales, SEM

conseil d'administration ou conseil de surveillance – d'où l'intérêt pour les administrateurs salariés) 2) gérer les conséquences sociales de ces décisions mais aussi s'opposer ou discuter les nouvelles organisations du travail et de la production impulsées par « le management modernisateur ».

Quelle coordination entre les élus des CCE et le comité de groupe ? Quelles sont les politiques confédérales (CGT) et fédérales (CFDT) ? Dans certaines branches (banque, chimie) une certaine coordination est effectuée par la fédération ou, de fait, demandée à la confédération. Globalement la CFDT est plus centrée sur la négociation, la recherche d'une solution dans les PMI, plus réservée sur un partage du pouvoir économique<sup>3</sup>, sachant que le domaine relève des fédérations concernées, la confédération, répondant à la demande, apportant appui, ou jouant un rôle de facilitateur. Le rôle des groupes Syndex est très important et, en général, très apprécié.

De son côté, la CGT tente davantage de globaliser le problème, désireuse de susciter de nouveaux lieux de concertation, délaissant parfois l'existant (les commissions du Plan, la CNI...) ou bien se limitant à des déclarations trop générales pour chercher un vrai débat, malgré l'habileté de Jean Magniadas à rattraper les situations perdues. Krasucki, lui, lors de ses rencontres avec Jacques Delors ou Pierre Mauroy, aimait présenter lui-même certains dossiers industriels ou certains dossiers d'entreprises en difficulté comme les ARCT de Roanne<sup>4</sup>. Il n'hésitait pas à confédérer des sujets qui, dans la CFDT, relevaient de la fédération.

Enfin, nous n'avons pas parlé de FO, sans doute à cause de ses particularités et spécificités d'entreprises ou de branches. Mais, lorsque le débat avait un caractère général, c'est Blondel qui représentait FO. Blondel et Mailly. A l'époque de Krasucki, Maire, Bergeron ... il était souvent plus facile pour la CFDT de s'entendre avec Blondel qu'avec ceux qui étaient alors les bons soldats de Krasucki.

Mitterrand, avec ses ministres communistes au gouvernement, a reconstruit une union politique avec un programme économique alternatif à celui de Raymond Barre qui visait à comprimer la demande intérieure (pression sur le pouvoir d'achat) pour stimuler une croissance tirée par la demande extérieure<sup>5</sup>. Le gouvernement Mauroy, lui, compte s'appuyer sur la relance de la consommation, pour stimuler l'économie et générer de l'emploi. Las ! ce sont les Allemands qui récoltent ce que nous avons semé ! Les Allemands puis les Japonais (cf. : l'affaire des magnétoscopes en 1982).

## 1.2 Le désenchantement

Vite, les Français vont déchanter, la droite et le patronat se déchaîner, la CFDT et la CGT se replier : le chômage progresse massivement jusqu'à dépasser « la crête des 2 millions de chômeurs », nouvelle ligne Maginot de Pierre Mauroy ; l'inflation à 2 chiffres s'installe dans le paysage ; les déficits du commerce extérieur atteignent les 100 milliards... de francs (ce qui n'était pas énorme en soi mais le signe du mauvais état de notre appareil productif) ; les dévaluations se succèdent ; les cadres socialistes découvrent

---

3 Aux Pays-Bas, les conseils d'entreprise disposent d'un droit de veto suspensif

4 Auparavant le dossier Manufrance

5 Sans se priver toutefois complètement de quelques outils publics d'appui aux secteurs en difficultés (plans "textile") dans la limite tolérée par Bruxelles

soudainement une situation que les militants d'entreprises nous décrivaient bien avant, soupçonnant parfois les patrons d'avoir fait ce cadeau à la gauche, mieux placée pour faire les réformes ! En 1982, un an après la victoire de François Mitterrand, le gouvernement, après avoir écarté les partenaires sociaux, décrète le blocage des salaires et des prix. En 1983, le 2<sup>e</sup> plan de rigueur. Le patronat réclame le retour à la liberté des prix, les syndicats refusent l'austérité ! Les dévaluations se succèdent, sanction des marchés monétaires... et de la spéculation.

Comment analyser cet échec, cette erreur d'analyse ? Comment faire la part des erreurs imputables au programme de Mitterrand, à son inadaptation, et à des contingences extérieures ? Quelle part imputer à l'absence de mobilisation populaire ? à l'"offensivité" agressive des défenseurs de l'enseignement privé, du CNPF, de la droite, du procès en incompétence largement relayé par les médias ?

Il n'existe pas de cause unique certainement ! Le programme n'intégrait pas suffisamment les évolutions notamment internationales, et la nécessité de réponses plus appropriées. C'est vrai. Cela dit, à cette époque, les échanges intra-européens sont encore prépondérants ! En revanche, la composition sociologique du personnel politique n'a pas facilité l'appréhension correcte des problèmes, de leur gravité et de leur urgence. Les dirigeants politiques et de la haute administration ont, pour nombre d'entre eux, fait preuve de « cécité » sur l'état de notre système productif. Quelques maladresses aussi, de faible portée mais qui contribuent à l'incompréhension de leur base : j'entends encore cet avocat lyonnais interpeller Maire en 1981 : « je n'ai pas voté Mitterrand pour qu'il augmente mes allocations familiales ! Dites- lui qu'il y a d'autres priorités ! » Voilà un exemple de ce genre de mesures qui excitent les gens, ceux qui se sentent oubliés d'abord.

Mais l'échec de la gauche tient à un ressentiment plus grave : les électeurs qui avaient voté Mitterrand attendaient des changements profonds qui auraient tranché avec la politique de Giscard / Barre : plus d'égalité et de reconnaissance, plus de démocratie et de participation des citoyens à la démocratie politique, et des salariés à la direction de l'entreprise. Mais, pour beaucoup, le changement c'était d'abord un redressement de l'économie et de l'industrie (plus de sécurité d'emploi) car ils avaient, eux, les gens concernés, conscience de la fragilité, voire de la précarité, de la situation de leurs entreprises. Ils voulaient la sécurité de l'emploi sans l'austérité dont il n'avait d'ailleurs nullement été question pendant la campagne présidentielle. Les outils mis en place - y compris les nationalisations - devaient cuirasser l'économie nationale. Ils attendaient une politique protectrice et plus égalitaire.

Les idées d'autogestion étaient portées par des couches militantes sans constituer le noyau dur de la « demande sociale » du peuple de gauche... il me semble. Lors du tournant amorcé par Pierre Mauroy, en 1982 (blocage des prix et des salaires, priorité à la lutte contre l'inflation) et renforcé en 1983, les électeurs des classes populaires ont eu « l'austérité sans la sécurité » : licenciements, chômage, menaces sur l'emploi. Et pourtant, Mauroy n'avait pas renoncé ! Pourtant, la rigueur avait un caractère « provisoire » ! Pourtant les réformes structurelles se poursuivaient ! Et le syndicalisme dans tout cela ? Il apparaît comme impuissant ou complice : l'engagement de la CFDT dans la campagne de Mitterrand et dans l'installation de son gouvernement va coûter cher à l'organisation et conduira, en mai 1984, à un retour de la « re-syndicalisation ». L'engagement de la CGT dans le Programme commun et, de surcroît, la présence des ministres communistes au

pouvoir vont aussi peser lourd dans son recul, l'amorce de son repli spectaculaire. FO, en 1982, lors de l'élection (unique) des administrateurs de la Sécu, va ramasser la mise, sans que l'on puisse mesurer les effets durables de ce succès ! Mais globalement ce qui ressort, c'est l'impuissance des syndicats ou plutôt leur réticence à mettre le gouvernement en difficulté. Nous essayerons plus loin d'en expliquer les raisons. Pourtant, la CFDT demandait que la politique de rigueur préserve le pouvoir d'achat de la majorité des salariés et revendiquait une augmentation du SMIC et des bas salaires. Elle proposait par ailleurs, pour les salariés concernés, la constitution de fonds salariaux qui auraient permis de restaurer la capacité de financement des entreprises. En effet, le choc pétrolier de 1973 avait déformé le partage de la valeur ajoutée au détriment de l'investissement. Elle revendiquait aussi un impôt sur les successions, une réduction du temps de travail (à 35h), un contrôle des choix économiques à travers le Plan, elle formulait alors des propositions industrielles...

## 2 - François Mitterrand : le grand renoncement (1984-1995 et au-delà)

### **Social libéralisme / social-démocratie**

Le social libéralisme s'est auto proclamé « social-démocrate ». Abusivement. La social-démocratie ne se caractérise pas seulement par « le renoncement » (rupture avec le capitalisme, abandon du socialisme) mais par son adéquation avec « la classe ouvrière ». La base sociale du SPD est - surtout dans les années 80 - une base ouvrière. Le SPD fait émerger des figures importantes issues du monde du travail, généralement des syndicalistes. La tradition sociale-démocrate française correspond assez bien au PS du Nord-Pas-de-Calais : Mauroy, Delebarre incarnent assez bien cette tradition et cette culture. Delebarre portera l'espoir d'un renouveau socialiste « ancré dans le terreau social ». Il sera, pendant son ministère, un interlocuteur patient et compréhensif, mais aussi conscient de la crise de la représentation collective qui frappe les partis et les syndicats... Il n'aura jamais l'opportunité de conduire le PS et sa rénovation.

Rappelons quand même aussi que les rapports syndicats-partis sont étroits dans la conception sociale-démocrate et que ce rapport est contesté par les syndicats français, en particulier la CFDT : Edmond Maire inscrivait plutôt son engagement dans les Assises du socialisme dans une vision trade-unioniste (un parti pour le syndicat et non l'inverse). Depuis, si l'on intègre l'évolution de la CGT initiée par Louis Viannet, les syndicats cherchent à prendre leur distance avec les partis politiques.

On pourrait aussi citer Delors, Bérégovoy, Auroux - chacun à leur manière - comme dirigeants socialistes soucieux et respectueux des syndicats. Martine Aubry, pour sa part, s'inscrit davantage comme leader d'un courant de gauche du PS, privilégiant le rôle du politique comme acteur de la transformation sociale proposant une répartition des rôles dans la gestion des réformes opérées (exemple les 35 heures). Mais comment expliquer que Muriel Pénicaud, qui fut pendant plusieurs années une conseillère écoutée de Martine Aubry, fut celle qui, une fois elle-même ministre du travail, mit en pièce ce qu'avaient construit Jean Auroux et Martine Aubry. Comprenne qui pourra... et précisément nos concitoyens ne comprennent pas ! Enfin, dans la droite française, un courant social résolument social, respectueux des syndicats, des acteurs et du contractuel existe - a existé - de façon minoritaire. Jacques Barrot, voire même Jacques Chirac, illustrent ce courant. Nicole Notat, parlant de l'époque Mauroy, m'avait confié : « Avec Mauroy nous (les syndicats) avons mangé notre pain blanc ». La CFDT, à chaud, n'avait pas fait cet éloge (mérité) d'un Premier Ministre... plutôt social-démocrate.

A partir de 1984, le virage n'apparaît plus comme une adaptation temporaire nécessaire en vue de la reconquête du pouvoir démocratique sur les marchés, ou d'un déplacement des lieux de régulation en fonction du changement de format des marchés, mais comme un renoncement, comme l'ouverture d'une nouvelle phase historique caractérisée par le renversement du rapport entre les institutions et le marché : désormais ce sont les institutions qui devront s'adapter pour satisfaire les exigences du marché. Les règles qui fixent le cadre (les règles du jeu, les limites) devront s'effacer, qu'elles soient le produit de la loi ou de la négociation contractuelle. La négociation sera centrée sur l'entreprise donc « en aval » de la concurrence. Bien sûr, il faudra des années pour que le processus se déroule. Nous le verrons plus tard quand les exigences du marché en arriveront à prendre le pas sur le vote des citoyens.

En 1984, cela n'apparaissait pas aussi clairement et nous assisterons, impuissants, au début du démantèlement des « outils » qui permettaient de développer des politiques industrielles nationales : En effet, ni l'étage supranational, ni l'évolution des régions ne conduiront à un transfert de « compétences » et de « moyens ». Autrement dit, ni la construction de l'Union Européenne qui succède à la Communauté européenne, ni les décentralisations, pas plus qu'une substitution au colbertisme national en voie de disparition (en France), ne permettront de constituer une alternative à la mondialisation ordo-libérale, et n'empêcheront la chute industrielle<sup>6</sup> et la perte des emplois qui caractérisent l'économie nationale (au siècle suivant la France va passer en Europe du 2<sup>e</sup> au 7<sup>e</sup> rang). Mais la désindustrialisation était déjà amorcée sous Giscard : l'héritage légué par la politique barriste conduisait à cette dégradation et plombait le commerce extérieur.

Sous l'effet de la doctrine de l'Union Européenne, le terme même de *politique industrielle* sera proscrit. Le moteur de la croissance se trouvera dans les marchés. Les aides publiques aux secteurs stratégiques seront proscrites et remplacées par des mesures dites « horizontales » pour le plus grand profit de la financiarisation. Ainsi l'intervention publique s'orientera de plus en plus vers la suppression ou la réduction des règles sociales, le démantèlement de l'État en tant qu'acteur de l'économie, et bien sûr vers les baisses de charges pour maintenir la tête hors de l'eau des entreprises incapables de produire de l'innovation technique ou sociale et, en plus, des entreprises non exposées à la concurrence internationale. C'est enfin la gauche qui amorcera « la libéralisation des marchés financiers » au nom de l'argument fallacieux que le recours direct des entreprises aux marchés financiers et la concurrence dans le système bancaire feront baisser le coût des investissements et favoriseront la croissance. Bien sûr, toutes ces réformes ont été diluées dans le temps : entre l'austérité salariale érigée en règle pérenne et la libéralisation des échanges qui datent de la fin des années 1980 et la restitution de l'impôt aux entreprises (sans condition) par Hollande (25 ans plus tard) ou encore les réformes de Macron, près de 40 années se sont écoulées. Chaque gouvernement a ajouté ses « réformes » prétendant créer de l'emploi, muscler l'industrie, moderniser (ah le maître mot !), concurrentialiser, redonner de la compétitivité aux entreprises. Mais, toutes allaient dans le même sens : le marché, la finance, la réduction des coûts salariaux et des charges, l'augmentation de la part des profits. Le bilan de ces politiques est lourd :

---

<sup>6</sup> Creusot-Loire, Alstom, Nokia-Lucent, illustrent parfaitement l'abandon de la volonté et des outils qui permettaient à l'économie nationale de disposer de « fleurons » d'un rang (le 2<sup>e</sup>) en Europe et d'une maîtrise des champs stratégiques.



aujourd'hui, la France qui faisait la course en tête derrière l'Allemagne parmi les grands pays industriels, ferme la marche, en compagnie du UK qui a fait le choix de la City. L'augmentation de la part des profits dans la valeur ajoutée n'a pas bénéficié aux investissements mais à la rémunération des actionnaires !

Le regard porté sur la création d'emplois doit être accompagné d'une analyse qualitative qui fait apparaître la grande précarité des gens qui travaillent, en particulier des jeunes, et d'une très grande vulnérabilité de la population. Observons aussi l'écart entre le temps choisi/le travail choisi, de plus en plus revendiqué par les jeunes et les emplois offerts : une grande insatisfaction se dégage.

La conversion aux politiques relevant de l'ordo-libéralisme (ou néo-libéralisme) n'a pas réussi à répondre aux besoins et aux aspirations des populations, ni sans doute aux attentes de leurs initiateurs... Mais ce n'était pas là l'objectif ! Par contre, les cours des actions se sont envolés comme les revenus des actionnaires et des dirigeants. La cause de la « démotivation » dont parlent aujourd'hui certains économistes libéraux réside dans cette volonté d'un certain patronat (Gattaz père et fils, le MEDEF) de détacher le contrat de travail de l'entreprise. Ils ont réussi vraiment à « détacher » les salariés, en particulier les jeunes. Une partie d'entre eux sont en quête de sens : *à quoi sert l'activité à laquelle je collabore ? quel est le sens de mon travail ?* Comment demander à des salariés traités comme des *kleenex* un attachement à leur travail, à leur entreprise ? Voilà l'effet boomerang des politiques menées depuis près de 40 ans.

En 1986, Chirac arrive à Matignon et Jacques Delors est parti à Bruxelles pour devenir le président de la Commission européenne. Il y fait adopter « l'acte unique » qui organise la libéralisation définitive et totale du marché européen.

### 3 - Les syndicats face au pouvoir socialiste

L'année 1981 a connu une courte période d'euphorie. Les syndicats se sont employés à peser sur les réformes... Jamais les syndicats français n'avaient disposé d'autant de moyens pour intervenir dans la gestion de l'entreprise et pour négocier !

Paradoxalement, cette période coïncide avec le déclin du syndicalisme que l'on peut vérifier dans les pertes d'adhérents de la CGT et de la CFDT. En 1982/1983, la CGT perd la moitié de ses adhérents (source écrite, Louis Viannet) et la CFDT le tiers (source, trésorier confédéral). Nous verrons ensuite décliner l'influence des syndicats dans les élections, le recul de la CGT plus important et plus rapide que celui de la CFDT. Nous disposons de peu d'informations sur les effectifs des autres syndicats, mais le désert syndical est vaste. L'analyse des élections est révélatrice, si l'on compare le total des votes « syndicaux » et le nombre de salariés concernés. Certaines catégories de salariés ne sont plus représentées par des syndicats, il y a des « trous dans la raquette » confirme un responsable CFDT.

Certains ont eu la tentation d'attribuer aux lois Auroux une part de responsabilité. Ce serait injuste, simpliste et insuffisant comme analyse de la chute des syndicats, une chute qu'il faut d'ailleurs nuancer : il s'agit davantage d'une transformation du syndicalisme, de

son image et de son rapport aux salariés.<sup>7</sup>

En 1981 et au-delà, les syndicats français vont adopter des attitudes différentes face à la « nouvelle donne » créée par l'élection de François Mitterrand :

- De 1981 à 1984, la CGT se trouve, de fait, engagée dans et par cette nouvelle union de la gauche : des ministres communistes se trouvent au gouvernement. Comme l'écrira plus tard Louis Viannet, comment rendre crédible l'action syndicale avec un engagement du « programme commun de gouvernement », quand, pendant des années, on a affirmé que les solutions sociales se trouvaient dans les changements politiques ? Après le départ du gouvernement des ministres communistes et malgré la bataille de la sidérurgie (contre le plan sidérurgie) la CGT continuera de perdre du terrain. Les déceptions nées de la confusion politico-syndicale, la liquidation des bastions industriels, la transformation du salariat, la fin du communisme vont ouvrir des brèches dans la maison CGT. Louis Viannet et Bernard Thibault vont opérer un courageux « redressement » moral et intellectuel, mais la CGT est aujourd'hui à la peine.

- Force Ouvrière se retranche, en 1981, derrière l'indépendance, une façade anarcho-syndicaliste (voire réformiste) qui satisfait son équilibre interne tant que Bergeron est le garant du compromis. Celui-ci va exploiter sans état d'âme les « failles » de la politique socialiste en défendant la liberté de négocier, quitte à signer des accords qui reflètent l'état du rapport de force entre le capital et le travail...FO sera le grand vainqueur des dernières élections des administrateurs des caisses de sécurité sociale, en 1982.

- La CGC et la CFTC sont hostiles à ce gouvernement socialiste. La CGC s'opposera frontalement au nouveau gouvernement dès 1982, s'engouffrant dans les critiques de l'époque. Elle n'hésitera pas à dresser un procès en « incompétence » au gouvernement Mauroy (1982-1984). Elle se comportera en partenaire loyal dans de grandes négociations comme celles de l'assurance chômage.

- La CFDT, surprise par l'élection de François Mitterrand, malgré la re-syndicalisation votée au Congrès de Brest en 1979, va se coller l'image de syndicat gouvernemental : le soutien tardif mais spectaculaire au vainqueur, l'entrée de nombreux cadres CFDT dans les Cabinets, les premières déclarations « ça va dans le bon sens » en 1981-1982, vont ancrer profondément cette idée que la CFDT est liée aux socialistes. La déclaration d'Edmond Maire, à sa sortie d'une rencontre avec Mitterrand, en 1983, à propos d'un « deuxième plan de rigueur » va accroître la confusion sur le rôle même de la CFDT. Cette déclaration avait fait l'objet de critiques et de condamnations très dures au sein même de la direction confédérale (sept membres sur dix avaient fait part de leur désapprobation).

Enfin, dans les « discussions de Palais » la place d'Edmond Maire à la tête de la CFDT est âprement discutée : est-il l'homme de la re syndicalisation ? Sa déclaration sur le plan de rigueur l'a fait apparaître comme une sorte d'homme d'État ou « d'auxiliaire du politique ». Mais les critiques pointent aussi la ligne confédérale, son management, la durée de son mandat. Certains aussi s'interrogent : le remplacement d'Edmond Maire risque de rompre la digue qui sépare la CFDT, héritière de Reconstruction, du

---

<sup>7</sup> Les élections et les sondages récents montrent cette dégradation de leur image et de leur influence, ils sont classés avant les partis politiques, mais loin derrière les pompiers ... et les ONG !

« syndicalisme d'accompagnement des changements qui se dessinent » ? L'affaire atteint son paroxysme en août 1983 pour se dénouer en septembre... La digue est-elle encore en place ?

En fait, la CFDT se trouve aux prises avec trois enjeux majeurs, de 1982 à 1988 :

- Retrouver son image syndicale, de syndicat indépendant, qui se veut constructif et force de propositions.
- Répondre, dans cet état d'esprit, en évitant le « piège idéologique », aux politiques qui vont se succéder sous la gauche et après la gauche.
- Gérer la succession d'Edmond Maire. Cette question se posera avec force à partir de 1985... et se dénouera 10 ans plus tard avec l'élection contestée mais irrévocable de Nicole Notat : Chérèque (le père) partira en 1984, Maire et Mercier en 1988 ainsi qu'Héritier, enfin Kaspar quittera ses fonctions 4 ans plus tard. A la fin des années 80, un an après la disparition de Paul Vignaux, il ne restera plus trace de « Reconstruction » dans la direction confédérale.

### 3.1 La bataille de l'emploi

L'échec de la relance, la montée spectaculaire du chômage, quelques restructurations spectaculaires vont modifier le sens des priorités : la bataille de l'emploi s'engage avec un enjeu politique et idéologique certain.

Par-delà le choix d'une politique de relance jugée peu efficace, voire responsable des déficits...que faire ? Peut-on s'appuyer sur les outils mis ou remis en place par la gauche ? Faut-il les compléter par des dispositifs adaptés ?

Faut-il au contraire, comme le réclame Yvon Gattaz (le père), alors président du CNPF, libéraliser l'économie, baisser, voire supprimer, les charges, réduire les moyens dont disposent les IRP (délais pour licencier « trop larges », conditions trop restrictives, PME-TPE surchargées de « contraintes administratives ») ?

Bien sûr, il y a lieu d'évoquer l'Europe et le choix de Mitterrand qui consistait en gros à faire entrer l'économie française dans « la zone Mark » ou, si l'on préfère, dans les futurs critères de Maastricht. Aujourd'hui en 2022, l'année 1983 prend une telle importance dans le débat sociopolitique qu'il est difficile de ne pas l'évoquer. Nous nous en tiendrons aux grandes caractéristiques.

Mais dans « le grand débat » des années 82 à 84 ... la CFDT, sans perdre de son identité, va jouer parfois sur « deux claviers » :

1) Les outils du Plan, de l'Industrie, les contrats État-régions, les lois Auroux, les comités de bassin de l'emploi et les politiques régionales. Mais aussi, surtout au début, le bon usage des nationalisations. La priorité à l'industrie est visible dans des positions significatives (cf. la prise de position après un grand débat sur l'industrie au Conseil national de janvier 1984).

2) En même temps, la CFDT va accepter, en 1984, de négocier avec le CNPF sur la flexibilité. Mais, dès les premières séances de négociation n'apparaît plus le principe du

*donnant-donnant*, ni évidemment du *gagnant-gagnant* et on peut voir le libéralisme devenir le fil conducteur de la négociation. En revanche, si la CFDT a refusé de discuter des ENCA (emplois nouveaux à contraintes allégées) de Gattaz, elle a malheureusement accepté de signer l'accord sur les SIVP - emplois jeunes au rabais - qui vont vite apparaître, dans le commerce de détail en particulier, comme une substitution à l'emploi existant.

Peu après, lors de la première cohabitation, la suppression de l'autorisation administrative de licenciement (AAL) sera suivie d'une négociation qui aboutira à un raccourcissement des délais et des moyens dont disposent les IRP en cas de licenciements économiques (notamment et surtout pour saisir l'expert du CE). Pas le meilleur moyen de porter et de mettre en discussion des propositions alternatives !

Par ailleurs, la CFDT va développer des propositions spécifiques, considérant qu'il y a besoin de politiques spécifiques de l'emploi. Les 35H, la RTT, l'A.R.T.T. (échange entre souplesse et RTT) pour faire « travailler plus les machines et moins les hommes » (Selon la formule de D. Taddei). Elle sera également ouverte à tout ce qui peut préserver les emplois et les savoir-faire : congés de conversion, allongement de la durée d'indemnisation du chômage partiel.

**Les congés-conversion, un projet innovant  
discuté avec Michel Delebarre, ministre du travail**

Les syndicats, la CFDT en particulier, préconisaient une anticipation des politiques affectant le travail et Les syndicats, la CFDT en particulier, préconisaient une anticipation des politiques affectant le travail et l'emploi des salariés. Les entreprises devaient adapter leurs activités et moderniser leurs équipements, ce qui, forcément, rendaient obsolètes certains savoir-faire, et exigeaient une adaptation constante des qualifications et des compétences collectives (système productif). Mais, comme le disait très bien Bertrand Schwartz, les dirigeants devaient apprendre à faire les entreprises de demain avec les femmes et les hommes d'aujourd'hui !

Les congés de conversion relèvent de la même philosophie : certaines activités sont cycliques (ex, la navale ou l'aéronautique) et il faut garder la main-d'œuvre souvent très qualifiée pour rebondir, d'autres sont en reconversion et il faut préparer les nouvelles qualifications nécessaires. Dans les deux cas, il est judicieux de conserver le contrat de travail et d'utiliser la période de non-travail pour faire une formation-qualifiante adaptée. Avec un dispositif permettant de rémunérer les salariés en reconversion.

Nous avons beaucoup défendu cette proposition- témoin des qualités innovantes du Ministre - et tenté de l'améliorer pour en faciliter la négociation. Chotard, dans une réunion off, nous a déclaré qu'il appréciait cette proposition et qu'il regrettait de ne pouvoir la retenir ajoutant : "nous avons une base conservatrice. Ils ne veulent qu'une chose, se débarrasser des contrats de travail ! »

La position du secteur économique confédéral sur laquelle je m'appuyais, longtemps avec l'appui des fédérations et des régions industrielles, constitue une sorte de « politique mixte » à la sauce CFDT :

- Les politiques Keynésiennes ne sont pas adaptées à l'environnement (concurrence entre pays européens) et « le fordisme » ne constitue plus une voie d'avenir. En tout cas le fordisme classique.
- Pourtant l'industrie constitue un enjeu majeur car elle conditionne notre indépendance et notre « modèle » socioéconomique « produire autre chose et autrement » (je devais faire un rapport sur le sujet en mai 1984, mais les urgences ont modifié le calendrier). « C'est dans l'industrie qu'il faut investir massivement, mais c'est ailleurs qu'il faut créer des emplois ». Cette formule résume un rapport « bilan du plan Delors » voté par le Bureau National dès 1983.
- Nous avons promu très fort le concept de « nouvelle demande sociale », une demande produite par les grands changements sociétaux (travail des femmes, vieillissement, nouveaux besoins etc.) mais non solvable au regard des critères du marché. Mais avec une proposition de solvabilisation par un système vertueux reposant sur des financements diversifiés (entreprises, comités d'entreprise, collectivités territoriales, caisse de retraites et parfois « État ») et non comme l'ont fait les politiques par réduction d'impôts. Déjà, dans cette « nouvelle croissance » il était question des « emplois verts ».

Sur ce sujet les débats furent assez douloureux en interne, pris en étau entre les « ultra modernistes » et les « conservateurs » qui n'y voyaient que des petits boulots occupationnels. Mais la CFDT a retenu et maintenu la position.

De même, avec Pierre Hureau et le soutien d'Edmond Maire, nous avons dû résister aux deux collègues désireux de « resyndicaliser » (sic) la position sur le nucléaire qu'avait fait prendre Michel Rolant à la CFDT... Nous ne sommes pas contre le nucléaire mais contre le « tout nucléaire ». Face au gouvernement, nous nous sommes heurtés sur le nucléaire autant à Fabius qu'à Chirac... et à Jean Auroux, exilé à un poste de ministre délégué à l'énergie... De même, après avoir consulté Edmond Maire, j'ai rédigé le communiqué CFDT demandant l'arrêt de Superphénix lors des fuites du barillet. Et, une fois n'est pas coutume, la publication du communiqué fut suivie d'un effet quasi immédiat : la suspension de Superphénix fut décidée et suivie plus tard par son arrêt définitif. Par contre, il n'est pas inutile de préciser que cette déclaration fut l'objet de débats tumultueux dans certaines composantes de la CFDT.

- Enfin, comme toute la CFDT, nous nous opposons parfois à la CGT, estimant que les évolutions, les nouvelles technologies entraînaient des réductions de poste. À cela la CFDT opposait une conception alternative des reconversions (anticipations, approche de Bertrand Schwartz) pour *faire les entreprises de demain avec les hommes et les femmes d'aujourd'hui*.

Mais surtout, l'argument de masse, la contrepartie de la productivité, c'était pour toute la CFDT, les 35h...

- Alors, au fil du temps, quid de l'autogestion, facteur d'unification culturelle encore aujourd'hui, selon Frank Georgi ? Sur ce point, nous défendons l'idée que la fin du Fordisme et la contestation de toutes les formes du Taylorisme modifiaient considérablement le « deal » fondateur : « Moins de contreparties matérielles, plus de pouvoir des travailleurs sur leur travail mais aussi sur la stratégie de l'entreprise ». Nous sommes nombreux à l'avoir proclamé et à avoir affirmé que le pouvoir des

salariés pouvait aussi constituer une arme contre le chômage. Mais, dans la réalité, quelle traduction et quelle trace ?

En fait, à partir de 1983 et surtout 1984, la question du chômage de masse et celle du recentrage de la politique gouvernementale vont écraser les autres préoccupations syndicales : les conditions de travail - et parfois la sécurité - comme les aspirations à une participation à la gouvernance de l'entreprise (auto ou cogestion). Toutefois, en cas de menaces sur l'emploi ou sur l'existence d'un établissement ou de l'entreprise, le rôle économique des CE devient ou redevient prépondérant pour contester les décisions ou proposer des solutions alternatives. Alors, le rôle de l'expert est valorisé et parfois prédominant. Les bonnes réactions sont favorisées lorsque le « trio » (équipe de terrain, organisation/en général fédération, expert) fonctionne bien.

Le grand sujet du patronat (c'est encore le CNPF, mais c'est déjà l'époque de Gattaz père) sera « la flexibilité ».

La CFDT doit faire face au changement de cap du gouvernement Mauroy. L'année 1983 est dominée par « le 2<sup>e</sup> plan de rigueur » et un débat CFDT en interne assez rude : Maire dira à Helvig (auteur de sa biographie) que ce fut sa pire année.

En 1983, à sa sortie de l'Élysée, Edmond Maire annonce un 2<sup>e</sup> plan de rigueur qui sera interprété, plus tard, comme « le tournant » du gouvernement Mauroy et le ralliement au diktat de Bruxelles qui impose une soumission au « libéralisme économique ». Cette interprétation, justifiée par l'après Maastricht, méritait discussion. En tout cas, ce n'était pas l'objet d'un débat interne, ce qui mettra en grande difficulté le secrétaire général.

Dans un ouvrage publié quelques années plus tard, Edmond Maire dira qu'il a été victime d'un « effet médiatique » : il voulait simplement rendre compte de ce que Mitterrand leur avait dit et non se substituer au pouvoir pour faire l'annonce de ce 2<sup>e</sup> plan de rigueur. Les débats furent très vifs au sommet de « la pyramide » qui gouverne la CFDT : les critiques de ses pairs l'atteignirent davantage que celles des militants et adhérents.

### 3.2 La CFDT et l'Europe

Le débat interne en 1983 et celui sur une deuxième re syndicalisation en juin 1984 porte moins sur la montée du libéralisme que sur l'Europe : tous les grands syndicats européens, membres de la CES, partagent cette conception « Hors de l'Europe, point de salut ! » Les syndicats pensaient qu'ils constituaient une force suffisante pour s'imposer comme régulateur du marché européen. Faire de l'espace européen « une sorte d'économie sociale de marché » encadrée par un système de négociations qui fixe des normes sociales apparaît comme une perspective réalisable dans les années 1990/1992. Les échanges intra-européens constituaient alors les deux tiers des échanges européens. Un indicateur qui montre que l'imbrication des économies dans la mondialisation n'est ni dominante ni irrémédiable.

La CFDT s'est profondément immergée dans le syndicalisme européen. Comment pouvait-on soupçonner le DGB et son puissant syndicat l'IG Metall, la CGIL ou les Commissions Ouvrières encore très liées aux communistes italiens et espagnols, de se rallier à une Europe libérale ? C'est le UK qui préconise alors une « zone de libre échange » face aux

continentaux qui veulent construire une Europe « communautaire ». Enfin, pour les Allemands en particulier, « la menace communiste » est encore là, aux portes de la RFA. La RDA, le mur de Berlin sont toujours en place. L'arrivée de « Gorby » apparaîtra comme un espoir et une menace... pour le capitalisme ! En effet, s'il arrivait à réformer le système communiste ? Il est facile aujourd'hui de lever les doutes et les interrogations. La chute du Mur, la fin du communisme, constitueront « le grand tournant » car les Allemands – leurs dirigeants- vont se rallier à l'ordo-libéralisme. Leur besoin d'Europe n'a plus la même force ni le même sens. Mais, jusque-là, l'Europe apparaissait comme un espace favorable à l'épanouissement de ces pays en retard de développement : l'Espagne, le Portugal constituent des exemples « d'un rattrapage » qui affecte progressivement les salaires eux-mêmes car les gains de productivité progressent très fortement dans ces pays et plus lentement en Allemagne.

Les syndicats européens réclament une harmonisation des salaires en fonction du niveau de développement de chaque pays, un marché régulé par des négociations, des outils d'intervention des salariés ou des syndicats, une coordination de l'action syndicale. Edmond Maire va lancer à la fin des années 80 le concept – assez flou – d'Europe sociale comme ingrédient essentiel de la construction européenne. L'idée d'une Europe syndicale organisée face à une mondialisation dérégulée apparaît comme une perspective possible et nécessaire. En tout cas, cette idée, plutôt bien vue par la « gauche » CFDT va cimenter une majorité confédérale.

C'est seulement en 1986 qu'est promu « l'Acte Unique Européen » qui devient la base du « marché unique », étape vers la monnaie unique : avec l'Acte Unique, l'économie française a toutes les contraintes de l'Euro sans en avoir les avantages ! Bien sûr les chantres du libéralisme n'ont pas attendu 15 ans pour franchir l'Atlantique... Mais c'est de 1984 que date la capitulation ! Bruxelles apparaît impuissante devant la montée du chômage, sauf à dire, comme nous le faisons, que la CEE devait se doter des outils qui auraient permis de défendre des positions stratégiques pour l'industrie et la recherche : des « politiques coopératives » entre États, la mise en place d'une fiscalité et d'un budget au service de l'emploi et d'un nouveau modèle de développement. Ce fut longtemps, c'est encore aujourd'hui la position de la CES. C'est la position que nous avons défendue avec l'IG Metall, la CGIL, et les autres, et c'est ce que nous dirons pendant longtemps.

A la fin du siècle dernier, le sommet de Lisbonne constitue un marqueur de la fin du processus de « libéralisation » des économies : le rôle de la puissance publique se borne à l'accompagnement de l'adaptation du travail et de l'entreprise aux exigences de la technologie et des marchés. En 2000, le sommet de Nice met en place un dispositif complexe de « coopération renforcée » mais la fin du communisme a fait passer ce désir de coopération...

### 3.3 Quelles leçons tirer pour le syndicalisme de la période Mitterrand ?

Les syndicats vont-ils sortir renforcés après les 14 années de présidence socialiste ? et les salariés, ou plutôt le monde du travail ? Période, il est vrai, de grandes mutations, période aussi traversée par une cohabitation Chirac-Balladur. Les faits et les chiffres parlent d'eux-mêmes ! L'audience et les effectifs syndicaux sont en baisse. Le rapport entre travail et capital est défavorable au travail. Mais aussi, le rapport entre le capital long-termiste et court-termiste tourne à l'avantage du second. Les « successions » dans les grandes

entreprises donnent l'occasion ou le prétexte de remplacer les uns par d'autres, prêts à satisfaire les exigences des lobbies financiers.

Le chômage à l'époque tient son rôle de frein aux revendications, l'inflation disparaît pour une longue période. Au vu des tableaux de statistiques et des préoccupations, ce sont les moins bien protégés qui font les frais de ce « redressement » des comptes de la Nation ! Le poids du chômage, de la précarité, la fragilité des situations, la longue marche des jeunes vers un emploi stable, la décomposition/recomposition du prolétariat constituent des facteurs de crainte et de repli peu favorables à l'engagement collectif. Par ailleurs, les déceptions créées par le changement de cap, de perspectives et de parole de la gauche sapent la confiance envers tous ceux qui paraissaient avoir contribué à son émergence, laissant derrière des traces lourdes de menaces.

Pourtant les lois Auroux ont doté les institutions et les organisations représentatives des salariés d'outils exceptionnels, souvent enviés par nos amis syndicalistes européens. Les droits des « élus » et des syndicats se sont accrus ...tandis que ceux des salariés, tandis que la situation des salariés ...se détériorait « en moyenne ». Là est aussi le piège : la situation nouvelle n'a pas fait que des perdants ! Elle sera à l'origine de ces fractures qui caractérisent notre société. Il y aurait lieu de réfléchir plus sérieusement à cette fracture et à la corrélation existante entre les positions/le ressenti des uns et la place où chacun se situe de part et d'autre de la ligne de fracture.

Enfin, comme dit précédemment, l'outillage des IRP a été pensé dans un contexte national alors que les firmes françaises évoluent dans un contexte international en voie de mondialisation. L'attitude des entreprises vis à vis des syndicats évolue. Les restructurations changent de registre, mais aussi la lecture de l'entreprise, de ses chiffres, de sa situation économique et financière, de sa stratégie. Les restructurations des groupes du CAC40 et des fleurons de notre industrie se font dans un cadre pluri-national, voire intercontinental. S'il est exact que les fonctions d'élus dans un CCE, un Comité de groupe, un Comité d'entreprise européen font d'un syndicaliste un champion dans la connaissance fine de l'entreprise, il n'en est pas moins évident que cette configuration hors sol favorise les manœuvres : les syndicalistes placés à ce niveau n'ont pas toutes les cartes en mains (une des raisons évoquées par les grands patrons favorables à des administrateurs salariés). Des élus actuels en font état. Un expert de Syndex à la BNP disait à un ami élu CFDT : « il est difficile dans cette configuration de faire une lecture claire de la situation ». Dans les années 1984/85, un grand DRH de banque me confiait : « dans cette salle de compensation entre toutes nos Agences en France et à l'étranger, nous tirons le solde dans la devise la mieux appropriée ». Il paraissait dire, et regretter, me semble-t-il, « les banques nationalisées aussi spéculent contre le franc ». Autre cas : le groupe Rhône-Poulenc - le défunt groupe RP que j'ai particulièrement suivi du fait de son ancrage régional et de la force qu'y représentait la CFDT - a multiplié les manœuvres en trompe-l'œil pour échapper au questionnement syndical. Ainsi, il n'existait pas de lieu pour demander : « que va devenir la chimie ? Qu'allez-vous faire de la chimie ? ». Pourtant il existait une direction et un département chimie, comme il existait un département « pharma » et un département « phyto ». Pas de CCE chimie, Fourtou, le PDG réfutait la question si elle lui était posée « au comité de groupe ». Bien entendu la CFDT a engagé une procédure pour faire reconnaître l'UES-chimie. Mais « l'affaire » s'est dissoute dans la fusion avec Bayer, et la chimie est devenue RHODIA. Peut-être une chance pour les salariés ! Mais difficile de faire pire comme « dialogue social ».



## 4 - La fin des années Mitterrand

Le 2eme septennat de Mitterrand se termine par une lourde défaite politique. Le suicide de Pierre Bérégovoy, quelques mois après le retour de la droite au gouvernement, constitue un marqueur de l'histoire de la gauche mitterrandienne et de ce Président ambigu qui a imprimé son nom dans l'histoire comme chef d'État, sans pouvoir insuffler aux événements le sens profond du combat qui l'a porté au pouvoir : échec politique aux législatives de 1993, échec sur le chômage, échec sur le changement social qu'il proposait comme alternative au capitalisme. Pourtant, il a été le témoin, le partenaire, l'acteur d'évènements qui ont bouleversé la donne et qui vont conditionner l'histoire de la fin du XXème siècle et celle du XXIème (pour une longue période sans doute, et déjà plus de vingt ans) : la fin du communisme, Maastricht, la guerre d'Irak annonciatrice de grandes tempêtes.

### 4.1 La mise en place de l'euro

Je ne résiste pas au plaisir de raconter une anecdote qui se situe au lendemain de l'accord de Maastricht dans la coulisse d'une réunion organisée par les X à Bruxelles : Jacques Delors était invité d'honneur, bien sûr, et j'avais été invité dans un rôle de figurant ou de faire-valoir quelconque : Delors vient discuter avec le petit groupe où je me trouvais. Il se tourne vers moi et prend un ton courroucé : « avec les contraintes générées par les 3%, les gouvernements seront obligés de mener des politiques restrictives ». Je comprends que Delors m'en fait reproche (quelle déclaration ai-je pu faire, ignorant alors bien sûr l'impact de mes propos...) et il rajoute d'un air entendu : « tu comprends, ces critères vont obliger nos amis espagnols à liquider leurs services publics ». Enfin il conclut : « c'est Mitterrand qui a cédé, c'est Mitterrand qui a lâché » (ouf ! je suis rassuré : ce n'est pas moi qui ai commis une bévue !).

Cette anecdote montre deux choses : 1/ la position de départ ne prévoyait pas ces critères et, sans doute, pas une gestion par les règles ; 2/ Delors tenait à se démarquer de ce compromis (rassurez-vous, je partage votre critique). Si je raconte cette anecdote aussi improbable, c'est que d'autres que moi ont vécu cette scénette. Lors du 10<sup>ème</sup> anniversaire de la disparition de notre ami, le grand syndicaliste italien Bruno Trentin, un éminent intellectuel italien a fait état publiquement, au Comité Économique et Social européen, d'une scène identique où Jacques Delors avait tenu exactement les mêmes propos.

### 4.2 La désindustrialisation

Il est juste de dire que les syndicats ont su souvent trouver des solutions pour mettre en place de belles solutions alternatives aux restructurations, plans sociaux, fermetures. Et souvent avec l'appui d'experts nourris de convictions et armés de compétences. Malheureusement la somme des initiatives micro /socio /économico-industrielles ne couvre pas le volume des pertes d'emplois ni l'insatisfaction qui en résulte. La « Bérézina » industrielle de notre pays s'explique par l'échec successif des politiques industrielles, souvent coûteuses, menées par l'État, la politique des grands groupes, la faiblesse de l'innovation, l'insuffisance de la formation professionnelle, le modèle socio-productif très hiérarchisé. Les dirigeants français naturellement porteurs de « verticalisme descendant » ne favorisaient pas la créativité ni dans l'innovation, ni dans le travail. La

mauvaise spécialisation de l'industrie française soit dans des zones très exposée à la concurrence internationale soit dans des domaines très technologiques mais très dépendants de la commande publique. Bref, la France passe du 2<sup>ème</sup> rang qu'elle occupait au 7<sup>ème</sup> rang en moins de 15 ans...

Au niveau idéologique et politique, nous avons sous-estimé deux éléments d'analyse, déterminants pour la suite.

- La croyance dans l'usine sans ouvriers, l'économie post-industrielle, « *nous avons heureusement tourné la page de l'industrie* » ;
- Le virage de l'Allemagne avec Schroeder qui laisse le champ libre à Tony Blair pour modeler l'Union européenne comme une simple zone de libre-échange. Nos appels à l'Allemagne (Mitterrand, Delors, Chirac) restent sans réponse. *L'Europe politique sera la prochaine étape, celle d'Amsterdam*, répétions-nous, pensant au rapport entre la FED et le gouvernement fédéral des USA... Mais non ! Ce ne fut que le discours de Lasaire qui, en prévision de l'Euro et face à l'élargissement aux PECO, avait proposé l'intégration et, en particulier, la mise en place d'une sorte de « gouvernement de la zone Euro » selon l'expression de Pierre Bérégovoy. Nos amis italiens, et les syndicats européens dans leur ensemble, étaient sensiblement sur la même longueur d'onde. Mais les appels français ou italiens à l'Europe politique ou à un gouvernement économique de la zone Euro ne rencontrent que leur propre écho.

Nous n'avons donc pas compris que « le gouvernement par les règles » se mettait durablement en place et fermait la voie à une véritable gouvernance « politique » de l'Euro.

On ne peut faire ce constat a posteriori sans rappeler que les Allemands avaient tenté de convaincre les Français de faire une Europe politique, sans que les Français aient accepté d'en faire un sujet prioritaire. Trop tard ! Le mur de Berlin est tombé. Mais restons optimistes : la covid et la guerre d'Ukraine (je mesure à quel point il est paradoxal et choquant de rapprocher cet épisode tragique d'une vision optimiste de l'avenir ...mais l'Europe elle-même s'est construite sur une tragédie) ces deux drames sanitaire et sanguinaire paraissent modifier les positions.

En fait plusieurs dates et épisodes jalonnent le ralliement des gouvernements français au néolibéralisme qui caractérisait le modèle anglo-saxon et auquel les Allemands avaient été longtemps opposés.

La priorité de François Mitterrand de façon constante reste toujours la politique extérieure. Sa vision le conduit à faire bloc avec les Allemands malgré des différences de vue : la reconnaissance inconditionnelle de la Croatie par l'Allemagne avait marqué une divergence de vue comme la réunification immédiate de l'Allemagne mais rien, selon lui, ne doit remettre en cause l'axe franco-allemand.

Toutes les réformes ont été amorcées sous Mitterrand : la cohabitation avec le gouvernement Balladur permettra aux forces du marché et de la finance d'élargir les espaces ouverts par les gouvernements de gauche : la libéralisation des marchés financiers en est l'exemple le plus significatif. Balladur, ministre des Finances de la première cohabitation, puis Bérégovoy, ministre de Rocard et enfin Balladur, premier

Ministre. Notre déception : Rocard qui a fait le RMI ne fait pas avancer le dossier des 35 heures... Alors que Cresson va surprendre : elle va s'employer à défendre l'industrie ! Elle met aussi en place un incroyable dispositif de mobilisation de la société civile. Mais la Haute Administration veille au grain !

## 5 - De Chirac à Jospin et à la crise de 2008

Grève par procuration, syndicalismes, 35h, Aubry, Jospin, emploi et négociation, Sarko et la présidence française.

Chirac président, sous le regard amusé de Mitterrand, choisit « le meilleur de la classe » comme premier ministre. Juppé est décidé « à remettre de l'ordre » dans le modèle social français : la Sécu, les retraites, en particulier les régimes spéciaux, le dégonflement des services publics...

Les indicateurs montrent par ailleurs une « déformation du partage de la valeur ajoutée » que Juppé préfère ignorer. Les salariés du privé n'ont pas besoin de lire cet indicateur pour « sentir » ce qui se passe : de l'austérité à la frugalité, la part des salaires est comprimée, les profits s'envolent et l'investissement reste stable. De quoi s'interroger : mais où passe l'augmentation des profits ? Le sous-investissement se traduit dans le déclin industriel, les délocalisations, l'abandon de la priorité à la maîtrise des secteurs stratégiques. Un déclin qui se poursuivra avec Jospin, premier ministre entre 1997 et 2002... et bien au-delà. Ce long mouvement amorcé depuis l'abandon du « Colbertisme » par Fabius, et celui plus concret de Creusot Loire, s'inscrit dans une logique néolibérale que tentera de corriger Jospin en cherchant à replacer la politique en amont du marché. Elle s'inscrit aussi dans une croyance aveugle dans les services et la tertiarisation de notre économie. Il aura fallu la pandémie, les dysfonctionnements liés à la globalisation de l'économie, la guerre en Ukraine, l'impact de la dépendance des économies de l'UE pour que renaisse une prise de conscience par les politiques des effets néfastes de l'émiettement de la production industrielle et de sa « dispersion » loin de nos territoires.

Cette prise de conscience a muri lentement et doucement jusque-là. En revanche, la réaction aux conséquences sociales de la politique Juppé, fut instantanée et brutale.

### 5.1 L'automne chaud de 1995

L'année 1995 fera date. Non pas tant par ce que fut le début difficile du gouvernement Juppé, mais par ce qu'elle restera celle d'un automne chaud, d'un mouvement « sans précédent » du secteur public marqué par une grève massive des cheminots et – fait rarissime – d'une adhésion populaire à ce mouvement : Vaquin trouvera la formule qui a fait florès en parlant de « grève par procuration ». Les salariés du privé, placés sous la menace d'un licenciement ou d'une fermeture, ne peuvent faire grève eux-mêmes (poids du chômage, fragilité de leur emploi). La précarité n'est pas seulement liée à la nature du contrat de travail, elle est d'abord inscrite dans la fragilité de notre économie, de notre industrie, toujours en perpétuelles restructurations.

Le mouvement de 1995 fait émerger un nouveau leader syndical : Bernard Thibault, jeune, talentueux, et soutenu par Louis Viannet, le nouveau secrétaire général de la CGT. Certains voient en lui le leader des « nouvelles radicalités » par opposition à Nicole Notat qui a souffert lors de son congrès de Montpellier en juin de la même année (Le congrès a ovationné Louis Viannet, invité) et elle souffre face ou dans ce mouvement de l'automne. Ses déclarations, mal accueillies, la nature du mouvement et quelques actes sectaires accentuent son malaise... mais elle n'a jamais connu le syndicalisme de manifestations, d'expressions collectives, de colère... Elle a été façonnée par ce syndicalisme de crise qui sévit depuis 1974.

Quel est le sens de ce mouvement ? Le signe d'un changement de rapport de force, un appel de détresse, peut-être le chant du cygne ? Ni les réponses syndicales traditionnelles, ni celles des politiques néolibérales ne constituent une amorce de changement. C'est ce qu'a compris Louis Viannet, ce grand visionnaire, soutenu par les vrais « réformateurs démocrates » de la CGT (Joel Decaillon, Jean-Louis Moynot, l'équipe du Journal « Antoinette », celles et ceux qui avaient soutenu Seguy dans la tentative de réforme en 1978)

Viannet, au contraire, est présenté par les néo réformateurs autoproclamés (ex soutiens inconditionnels de Krasucki) comme un conservateur archaïque : « La CGT c'est fini » dira l'un d'eux lors de l'élection de Louis Viannet comme secrétaire général. J'adopte assez vite ce point de vue négatif. Mais, lors d'une réunion à Rome, Bruno Trentin, le brillant secrétaire général de CGIL, me glisse à l'oreille : « Lasaire veut travailler avec toutes les confédérations européennes... il faut aussi s'efforcer d'associer Louis Viannet. » Il s'excuse presque pour plaider sa position. Je le rassure, nous nous adressons à toutes les confédérations françaises (à l'époque, justement, la CGT n'était pas dans la CES).

Peu après, les « braseros » des piquets de grève de 1995 étaient encore chauds, je rencontre Louis Viannet. Je salue sa poignée de main à Marc Blondel. Il se tourne vers moi. « Pierre, je veux rencontrer Nicole Notat. Tu vas m'aider. Je sais quels sont tes rapports avec elle. Mais c'est elle qui représente la confédération. Je respecte la légitimité. » Il va me charger de messages et me demande de lui servir de messenger ou de « go-between ». Il va aussi rencontrer le CNPF, il apprécie Gandois. Il regrettera que « Martine » (Aubry) ait donné aux dirigeants du CNPF le prétexte pour liquider « ce chef » de délégation attaché au contractuel sans exclusive (à l'égard de la CGT). Loin de se laisser griser par le romantisme de la grève de 1995, Louis Viannet va cultiver sa vision d'un syndicalisme plus conscient des réalités, plus efficace, plus indépendant des parties et de toutes les idéologies qui le parasitent, un « syndicalisme rassemblé » pour un salariat moins disloqué, uni autour de quelques axes revendicatifs : « il n'existe pas d'analyse ou de conceptions qui ne puissent faire l'objet de confrontations, de compromis entre syndicalistes. »

Je lui ferai aussi rencontrer Jean-Claude Mailly autour d'échanges très chaleureux. Nicole Notat, elle, tarde à se positionner... Certains dirigeants du MEDEF constatent qu'elle n'en parle jamais au baron Seillière ou à son acolyte. Eux, pourtant acceptent bien l'idée que Viannet veuille réintégrer « le jeu contractuel ». « Eux » ne sont pas des ultras libéraux.

Mais comment faire passer les messages à Nicole Notat ? Je choisis de le faire publiquement sur une scène limitée : la rencontre annuelle « des anciens » qui réunit la

secrétaire générale, son équipe et les anciens (en état de participer...). Depuis qu'Edmond Maire fait partie des anciens, les débats ont pris de l'intensité ! Je me jette à l'eau. Je me heurte à un scepticisme général : les yeux de la secrétaire générale qui roulent et regardent le plafond, Trogluc qui regarde ses papiers, Mercier qui rigole et choisit de ne rien dire. L'année suivante, rebelote avec quelques arguments publics complémentaires, mais soutien surprise d'Edmond Maire ! Un an après, c'est lui qui deviendra l'avocat de la cause : « Dis-nous Nicole, qu'est-ce que tu vas faire pour aider Louis Viannet ? » Elle se bloque, je suis même un peu gêné, car Edmond Maire a changé de ton et de rôle. Avait-il oublié qu'il n'était plus secrétaire général, murmure à mon oreille Pierre Hureau ? Nicole Notat acceptera de rencontrer... Bernard Thibault dans une réunion organisée par Lasaire. Impossible de savoir quel format de réunion conviendrait. Louis voulait la rencontrer en tête à tête et imaginait une grande réunion plus tard à la Mutualité. J'ai vite compris que Nicole voulait cultiver la recherche de ce qui sépare, ce qui distingue, ce qui divise.

Là, j'ai pu avoir confirmation de mes intuitions précédentes. Edmond Maire pouvait être clivant mais, en cas d'opportunité, de faisabilité, il privilégiait une analyse et une conduite qui soient favorables au syndicalisme dans son ensemble, il en mesurait la faiblesse, tout en soulignant l'importance de l'apport CFDT. En parallèle, s'est développée l'idée que les syndicats traditionnels étaient archaïques voire en état de mort cérébrale. Pour ceux-là, c'est la CFDT qu'il fallait privilégier et développer. Ces deux visions pour moi constituent la plus grande fracture dans le débat interne. Cette fracture, je la relie à une certaine résignation, comme si la maladie de l'un pouvait permettre à l'autre de retrouver la santé. Une conception du syndicalisme – le syndicalisme institutionnel -, face à un syndicalisme fondé sur la proximité et le lien avec les salariés peut permettre de survivre.

La rencontre entre Nicole Notat et Louis Viannet n'aura jamais lieu. Mais la CGT de Bernard Thibault entrera dans la CES et Joël Decaillon, conseiller de Louis et de Bernard, en deviendra le numéro deux. J'aurai aussi la satisfaction d'entendre, beaucoup plus tard, des « anciens sceptiques » comme Albert Mercier déclarer : « Pierre avait raison. Viannet, puis Viannet et Thibault voulaient vraiment changer la CGT. » C'est François Chérèque avec Gaby Bonnand qui se montrera, en 2020, le plus unitaire. Il participera aux mouvements sociaux de 2010 sur les retraites. Mailly, Thibault, Chérèque ont réalisé une bonne entente mais sans visibilité extérieure suffisante. C'était déjà pas mal.

## 5.2 La dissolution : Jospin, les 35h, l'emploi, les rapports syndicats-gouvernements

En 1997, Chirac dissout l'Assemblée nationale. Divine surprise pour le parti socialiste ! Lionel Jospin, battu sans surprise à la présidentielle de 1995, se retrouve Premier Ministre. Cette cohabitation qui contribuera sans doute à l'élection de Jacques Chirac en 2002 pour son 2<sup>ème</sup> mandat, apparaît riche de promesses. Jospin fait de l'emploi sa priorité, la gauche est acquise aux 35h, la situation financière de la France permet des marges de manœuvre et, comme sous Michel Rocard, un désendettement possible que certains jugeront insuffisant.

La situation de l'emploi change à un point tel qu'il devient difficile de soutenir publiquement qu'il y aurait lieu de veiller aux risques d'un retournement de situation. La politique de Clinton tient lieu de référence. Le « retour au plein emploi » - déduction faite

d'un taux de chômage d'ajustement - est souvent évoqué. Il existe même des pénuries de mains d'œuvre par ci par là.

L'équipe de Jospin est plutôt keynésienne mais elle traite aussi la question de l'offre et des coûts salariaux. Elle initie une « exo » de charges sur une partie (la partie basse) de salaire pour éviter « la trappe à bas salaire », espérant ainsi ne pas décourager une évolution salariale compatible avec les exigences de qualification nécessaires à la requalification de notre économie dont la « spécialisation » est pénalisante dans un contexte de mondialisation où la concurrence de pays comme la Corée du Sud se fait sur des produits de milieu de gamme. De fait, le volume des emplois progresse de façon spectaculaire, mais la qualité fait défaut. Des sites ferment. Jospin tente de prouver que la politique reprend la main sur les marchés. Oui mais comment ? La crise de « Moulinex » apporte un démenti au discours politique. Par ailleurs, les industries de la Défense doivent se restructurer ou se reconvertir...

La CFDT avait choisi son camp après le plan Delors : « C'est dans l'industrie qu'il faut investir, mais c'est ailleurs qu'il faut créer des emplois ». Les gouvernements développent des niches fiscales couteuses, mais appréciées des classes moyennes pour créer ou blanchir les emplois, emplois familiaux Aubry ou de proximité... sans écouter ceux qui proposent un système de financement de ces services lié au contrat de travail (financement par l'entreprise, les CE ou les conseils départementaux pour les publics fragiles). Le système de réduction d'impôt entrave la reconnaissance et la professionnalisation de ces emplois. Le bâtiment deviendra aussi une source d'emplois avec les prêts à taux zéro (Chirac) et le développement de zones d'habitation hélas, propices à l'isolement et à l'usage du transport individuel (diesel/carbone). Des secteurs aussi sans lieu de vie, souvent déserts aux heures de travail et sources de délinquance. Ces HLM à l'horizontale constituent aujourd'hui un problème pour un nouvel urbanisme (transports, scolarité, sécurité, vie sociale). Comme disait Chirac, « la planète brûle et nous regardons ailleurs ». Mais Chirac parlait du réchauffement climatique, sujet majeur s'il en est. Comme beaucoup de politiques, il n'établit pas de relation entre la parole et l'action.

Mais la grande affaire de la cohabitation reste sans doute la réalisation des 35h, sans oublier les contrats aidés de 5 ans pour les jeunes sans emplois, les baisses de charge que j'évoquais, le sommet de Nice en 2000.

L'affaire des 35h constitue un marqueur de la période par la mesure elle-même, la « guerre » que le MEDEF va engager pour justifier les délocalisations, mais aussi - hélas - par le caractère étatique de la mise en place. Un étatsisme révélateur de la fracture entre les politiques et la sphère socioéconomique, syndicale en particulier. Nous avons vécu en tant que Lasaire cette mise en place des 35h sous l'égide de relations faciles avec au moins deux des trois parties. Les syndicats CFDT et CGT surtout (fédérations et confédérations), les cabinets (Matignon, le Travail... mais aussi celui de l'Élysée), les consultants « influenceurs » des stratégies sociales et quelques représentants officiels ou officieux du MEDEF, survivants de l'époque Gandois et même de celle où Bergeron était le partenaire privilégié. Contacts aussi avec « les grands DRH » et quelques patrons qui cherchaient à humer le climat social. L'un deux - Maurice Gadrey - m'avait posé la question peu avant les législatives de 1997 : « Croyez-vous que Jospin va gagner ? » Ma réponse parut le satisfaire : « Je ne suis pas expert dans les élections politiques mais s'il ne gagne pas... il y aura des mouvements sociaux » assez durs. « Je suis bien d'accord si vous aviez tenté me

rassurer, je ne vous aurais pas cru et je ne vous aurais plus rencontré ». Et il ajoute : « et ce sera violent ». Et il me raconte comment son président (Fourtou) s'était fait conspuer... L'élection de Jospin a fait échapper la vapeur.

Lors de la mise en place du gouvernement Jospin, Lasaire s'est adressé par courrier à toutes les parties concernées par les questions d'emploi et de RTT pour faire la proposition suivante : « Gardons de la marge pour négocier les 35h, faisons un état des lieux (avec constat partagé) de l'économie française avant les congés. A partir de là, le gouvernement affichera sa volonté de faire les 35h pour créer de l'emploi. Il donnera 6 mois aux partenaires sociaux pour négocier – comme le prévoit au niveau européen, le protocole social de Maëstricht annexé au Traité d'Amsterdam. En cas d'échec au 31 décembre, le gouvernement fera voter une loi au 1<sup>er</sup> janvier pour fixer l'horaire à 37h !! Puis relance de la négociation, etc. »

Nous recevons aussitôt deux réactions positives à cette proposition : une lettre de Nicole Notat et un message de Louis Viannet. Nous harcelons les cabinets, la Direction de l'emploi... et revenons inquiets car nous notons quelques divergences. Je me retrouve à Matignon pour discuter avec Pierre-Alain Muet, conseiller de Lionel Jospin, qui a fréquenté Lasaire. Il me lance : « nous préparons un projet de loi sur les 35h ». J'ai du mal à comprendre « un projet de loi ? 35h ». Et je rebondis : « J'avais proposé 36h (4 jours de 9h) dans une réunion Lasaire et tu m'avais dit que les PME, TPE surtout ne le supporteraient pas ! ». Il sourit : « Et les partenaires sociaux ? ». Il lève son stylo, hausse les épaules et ne répond pas. Je constate : « Nous ne sommes plus à Lasaire. Ils ont le pouvoir ». Jospin, Aubry, et les autres, ils s'imaginaient, encore que le pouvoir économique était à Matignon. Mais, bien sûr, P-A Muet est conseiller... pas Premier Ministre.

J'ai apprécié le volontarisme affiché de Jospin : reprendre le pouvoir au marché (pour le rendre aux citoyens ?) mais l'État, surtout l'État national n'a plus la place qu'il avait encore (peut-être) en 1974. En 20 ans, le paysage a changé. Les partenaires sociaux ? Les syndicats ? L'Europe ? Ce n'est pas la tasse de thé de Lionel Jospin lui-même comme de son directeur de cabinet. Disons plutôt qu'ils ne se posent pas spontanément ces questions en examinant les conditions de faisabilité d'un choix politique.

De même, la RTT n'est pas perçue comme un processus, un processus d'ajustement à l'évolution d'autres facteurs telle que la productivité par exemple. Mais l'équipe de Jospin, sur ces points, n'est pas homogène. A la fin de son mandat Jospin comprendra mais un peu tard qu'il a raté quelque chose : le parti, la politique... bien sûr, bien sûr, mais la société est complexe. Il existe des corps intermédiaires. Certains de ses conseillers étaient proches de notre démarche.

Mes contacts avec les ministres du Travail successifs portent aussi sur les conditions de reconnaissance de la légitimité des accords et de la représentativité des acteurs. Comment faire coïncider un système transparent avec le besoin de proximité et de renforcement des liens syndicats/salariés. J'ai l'occasion, dans une réunion informelle, de présenter mon analyse et une proposition devant Chirac à l'Élysée. Son conseiller me dira qu'il a cité plusieurs fois ce projet lors des réunions qui ont suivi (il a aussi beaucoup cité Yves Lasfargue sur l'informatique). Son conseiller s'en va, la suivante reprend l'idée et m'emmène voir Fillon (alors Ministre du Travail). Je ne verrai pas Fillon mais son Directeur de Cabinet. Le dossier sera traité par les hauts fonctionnaires et « la montagne »

que je proposais accouche d'un monstre, une sorte de rat avec queue et tête mais sans pattes pour s'accrocher au terrain !

Le projet retenu renforce le caractère institutionnel, ignore le caractère spécifique du comité d'entreprise/personne morale autonome, double rôle du CE (gestion des œuvres sociales et rôle consultatif dans les domaines économiques). Bref, le remède est pire que le mal ! Bonjour les dégâts ! Raison de plus pour regretter qu'un fonctionnaire de 2<sup>ème</sup> classe, membre du Cabinet Guigou, ait bloqué les discussions utiles ! A l'époque de Jospin, j'avais l'oreille de la Ministre et du Directeur de Cabinet qui avait apprécié mes propositions mais qui se déclarait incompétent sur le sujet. A la fin du mandat, il me lancera : « Le pouvoir n'est pas ici mais à Matignon ! C'est avec Dominique Marcel, ancien collaborateur de Martine Aubry, devenu conseiller du premier ministre, qu'il fallait discuter ». J'aurais l'occasion d'en parler avec Lionel Jospin à Lyon ; un peu tard, il était en campagne ! Raté !

### 5.3 La Gauche s'en va ... mais Chirac était-il de droite ?

Avec Chirac, les contacts sont maintenus. A Bruxelles, nos amis de la CES voient en lui un renfort et une aiguillon. Il porte la question de l'Europe sociale. Débarrassé de Balladur (1<sup>ère</sup> cohabitation), Chirac révèle sa personnalité. C'est une personne qui aime les gens, il est sensible au facteur humain et à la question sociale. Malheureusement, il restera en deçà des potentialités que lui confère son élection. Il tente toutefois d'endiguer le déclin industriel en créant les pôles de compétitivité comme le suggèrent quelques grands patrons industriels (Blanc, Beffa, Gallois, Mérieux, etc.). Apparait clairement le clivage entre deux types de patrons et deux types de capitalisme. Mais les choix politiques n'arrêtent pas le déclin de l'industrie.

Enfin nous devons rendre hommage à Chirac pour sa position face à Bush, Blair et le lobby anglosaxon. Son refus de participer à la guerre en Irak préserve sans doute (encore) notre crédit auprès des pays arabo-musulmans et nos chances de conserver des liens avec ces pays et tous ceux de l'hémisphère sud. Un crédit, il est vrai, largement entamé depuis... La Lybie, le Sahel... de bonnes intentions ne suffisent pas à placer nos actions dans une vision stratégique visible !

### 5.4 Sarkozy et la crise de 2008

L'une des analyses les plus justes et les plus pédagogiques de la crise des « subprimes » a été faite par Michel Fried dans un document publié par Lasaire en 2008. Elle est toujours disponible sur le site de Lasaire.

En mai 2008 sortait cette publication, en juin, j'écoutais, dans une conférence de l'UIMM à St Etienne, un célèbre économiste parisien affirmer que la crise des « subprimes » était derrière nous ! Lors de notre biennale de l'automne 2008 à St Etienne, nous apprenions la faillite de Lehman Brothers !

A St Etienne, à Rome, à Paris... je participais à des colloques sur la crise : « qu'allait faire le nouveau président de la France, devenu président de l'Union Européenne pour 6 mois ? » Nous avons rencontré son ministre en charge de l'Europe qui avait écouté et



apprécié nos propositions. La crise avait réveillé le fantôme de Keynes qui hantait alors les coulisses des pouvoirs, comme plus tard le « quoi qu'il en coûte ».

Sarkozy fut un président de l'UE correct. Pour le reste, c'est autre chose...

Le ressenti négatif français, le divorce avec la politique seront alimentés par le sentiment que les gens d'en bas ont payé la crise des subprimes. Le sentiment qu'ils ont payé le coût des mesures prises pour sauver les banques et le système financier, voire que les Français ont payé pour les Américains et les risques inconsidérés pris par les banques américaines pour financer les projets immobiliers d'une population non solvable. Certains nuanceront le jugement en rappelant que la crise de 2008 a contraint les États à refuser les systèmes de régulation.

Mais l'élection de Sarkozy doit beaucoup au ralliement des couches populaires dépitées par leur impuissance à changer le cours de l'histoire. Ainsi, sous Chirac, leur vote hostile au nouveau Traité n'a pas empêché sa mise en œuvre sous des formes centralistes et technocratiques.

Sans oublier l'effet d'incessantes restructurations sous Sarkozy, Hollande, Macron ... la machine à détricoter l'industrie, le droit du travail, les contrats, les systèmes sociaux, la santé publique fonctionne à plein régime ! La COVID, les confinements, la guerre en Ukraine réussiront peut-être à l'arrêter. Puissions-nous retricoter le tissu social inséparable du tissu démocratique !

A force de lier dans un même paquet, le libéralisme, la voie unique pour construire l'Europe et la démocratie, les défenseurs du capitalisme financier nous ont construit un piège... pour la démocratie. Les vrais démocrates se doivent de défaire ce paquet et de dissocier ce qui relève de la démocratie et ce qui relève du débat et des choix. Au contraire, de ce qui s'est fait jusqu'ici, les citoyens doivent être impliqués dans les débats et les choix, en particulier celles et ceux qui ont été laissés sur le bord de la route, les « invisibles », ceux qui se trouvent toujours du même côté : c'est ensemble que les défis qui sont devant nous peuvent être relevés.

#### [ANNEXE : Syndicalisme d'entreprise - Syndicalisme institutionnel !](#)

Comment comprendre cette transformation du syndicalisme et quels liens cela peut-il y avoir avec les lois Auroux :

- Les lois Auroux renforcent de fait « un syndicalisme d'entreprises », celles-ci évoluant de plus en plus dans des configurations gigantesques et multinationales ; la relation verticale, le sommet de cette verticalité, sont, de fait, privilégiés au détriment du territoire - dont l'importance symbolique sera accru comme point d'ancrage face à la mondialisation - et au détriment de la proximité : le site, l'atelier, le bureau, le travail, le quotidien. Perte de lien renforcée par l'évolution des formes de travail. Par ailleurs, Comme la relance économique du gouvernement Mauroy, les lois Auroux n'ont pas pris la mesure (le pouvaient-elles ?) des effets de la mondialisation qui va susciter le développement des multinationales rendant les législations nationales décalées et parfois inopérantes"

- Les incessantes restructurations mobilisent les énergies syndicales vers les enjeux du groupe et vont déplacer l'activité de la section syndicale vers les négociations centrales, *les enjeux (réels ou fictifs) des CCE, des comités de groupe, etc., centralisation et verticalité, distance voire séparation avec la branche et le territoire*. Le syndicalisme d'entreprise souffre d'un enfermement corporatiste mais aussi d'un manque de relations avec le terrain, les salariés, les ateliers, les bureaux. L'effacement des délégués du personnel en est l'illustration et peut être aussi la cause.
- Enfin, les lois Auroux sont arrivées dans un contexte où la crise de la représentativité était déjà évoquée à propos du syndicalisme. Les lois de 1968 -ou plutôt leur application (section syndicale, délégués syndicaux, heures de délégation) - ne préfiguraient-elles pas déjà ce phénomène qui s'est développé ensuite ? Le débat sur la conquête des droits syndicaux et leur gestion (dans la CFDT) est révélateur : Fredo Krumnow, mais aussi Jeannette Laot, poussaient pour des droits collectifs favorisant la qualité des liens avec les salariés ... *D'autres, notamment dans la CGT, souhaitaient des droits pour renforcer l'organisation. Le débat fut tranché dans la CFDT : « c'est la section syndicale qui décidera de l'usage de ces droits »*. A la Poste, cela s'est traduit par une décentralisation souhaitée par Louis Viannet, alors secrétaire général de la fédération postale CGT, plus proche, à cette occasion, de la CFDT postale que de sa confédération. Mais, dans les entreprises promises à des phénomènes d'intégration dans des grands ensembles, cela s'est traduit par une centralisation du droit syndical, parallèle à l'éloignement des lieux de décision. La complexité des dossiers, l'abus de réunions résultant de politiques patronales élaborées ou « spontanées », la facilité ont renforcé ce centralisme d'entreprise qui parfois trouve son pendant dans le centralisme vertical des fédérations ou confédérations.
- Toutefois, le syndicalisme d'entreprise, aujourd'hui, est indispensable à l'entreprise qui a besoin d'interlocuteurs, de signataires, de signaux, aussi pour gérer correctement, et surtout, être en conformité. Ainsi, le syndicat lui-même devient une institution. Mais si toutefois, le décalage devenait trop grand entre les institutions « représentatives » légales ou syndicales... et ceux qu'elles représentent, les dirigeants d'entreprise n'hésiteraient pas, dans les moments cruciaux, à se tourner vers d'autres interlocuteurs quelle que soit la couleur de leur drapeau ou de leur gilet.
- *En 1968, Georges Pompidou disait à la CFDT qui lui faisait reproche de se tourner vers la CGT : « la CFDT ? Combien de divisions ? » La force d'un syndicat c'est sa légitimité, celle-ci est complexe, mais la source de la légitimité ce sont les salariés !*