

## *Les syndicats et la gestion de l'entreprise : de 1945 aux lois Auroux – Pierre Héritier*

<b>1. Le contexte et les périodes (1945 / 1981)</b>	<b>2</b>
<b>2. La révolte de Mai 68 et son caractère subversif</b>	<b>6</b>
<b>3. Le retour des licenciements collectifs, la montée du chômage à partir surtout de 1976, son explosion en 1982/1984</b>	<b>7</b>
<b>4. Conclusions : des moyens importants dans un contexte de crise/mutation</b>	<b>8</b>
<b>5. Annexe</b>	<b>9</b>

Les confédérations sont des coquillages qui restent immuables. Mais il faut savoir qui habite la coquille. C'est l'histoire du Bernard l'Hermitte. Cette affirmation se trouve historiquement fondée pour la CGT. Les minoritaires d'hier peuvent être majoritaires demain, les battus d'hier peuvent être des revenants vainqueurs. C'est un peu comme l'étiquette d'une bouteille. Il m'arrive d'utiliser une bouteille de Bordeaux vide pour y transférer du vin en cubitainer. Du Côte du Rhône par exemple.

En deux mots :

- la CGT a été créée en 1895 et 1905. Les débats idéologiques étaient vifs.
- En 1907, la charte d'Amiens sera la boussole de la CGT, indépendante des partis, dominée par une entente entre les «réformistes» (ça n'a pas le sens qui lui est donné aujourd'hui) et les «SR» que les communistes qualifieront «d'anarcho-syndicalistes». En 1907, la Révolution Russe n'a pas encore eu lieu, les socialistes et les anarchistes sont écartés.
- Entre les deux guerres et jusqu'en 1943, la CGT de Léon Jouhaux c'est plutôt FO. La ligne de Jouhaux est plus proche de ce que sera celle de Bergeron que de celle de Blondel.
- Se réclamant de la Révolution de 1917, les communistes, à partir de 1920, seront tantôt dedans, tantôt dehors.
- En 1943, sous l'occupation, à Perreux se fait la grande réconciliation. Mais en 1945, les rapports entre les communistes et les autres ont changé. Les communistes sont majoritaires et ils ont pris le pouvoir ! D'où la scission de 1947 et la création de Force Ouvrière. La CGT a toujours la même façade. Mais l'intérieur n'est plus le même. On peut d'ailleurs se poser la question pour d'autres confédérations : derrière le même sigle, n'a-t-on pas de nouvelles organisations ?

## 1. Le contexte et les périodes (1945 / 1981)

Dans la période que nous analysons, je distinguerai **deux grandes périodes et trois sursauts historiques** à la fois marquants et éphémères :

- le temps de **l'industrie et celui de l'Etat** pour reprendre les formulations de notre ami Bernard Billaudot. C'est aussi la période dominée par les idées de Keynes, le programme de Roosevelt, la percée de la social-démocratie mais aussi d'une démocratie chrétienne assez ancrée dans les milieux populaires.
- la période de la crise, de la mutation, du passage à **l'ordo libéralisme 1975-aujourd'hui** dont l'accouchement a été long, souvent brutal, chaotique parfois. Les lois Auroux s'inscrivent dans cette période malgré ce que j'ai appelé le sursaut de l'histoire qui a permis l'accouchement de ces lois. Cette période de passage au néo libéralisme touche l'Europe à partir de 1974 / 1976. Elle n'est d'ailleurs pas terminée ...

Les trois sursauts de l'histoire, selon moi, correspondent à la Libération et à la mise en place du programme du CNR, puis à mai 68 et la période 68/73. Enfin, si vous le permettez, la victoire de François Mitterrand en 1981 ouvre une sorte de parenthèse sociale/socialiste de 1981 à 1984. Ensuite, le reflux politique, social, idéologique va faire le lit du libéralisme qui va gagner le continent, y compris la France et l'Allemagne.

Il serait inexact de réduire ces grandes tendances et ces trois sursauts à une évolution purement économique. Les contextes social et politique tiennent un très grand rôle. Dans ce contexte variable, parfois chaotique, avec des phases de flux et de reflux, la question du pouvoir économique a connu des phases différentes qui ont caractérisé les politiques syndicales, surtout peut être celles de la CGT.

Globalement, la CGT a été d'abord et avant tout le **gestionnaire syndical efficace du compromis fordiste** tout en affichant un anticapitalisme résolu. Je mettrai des nuances après.

La CFDT a tiré profit de la période fordiste, elle a profité du « grain à moudre » mais elle a aussi exercé une forte critique sociale du fordisme, du taylorisme, de la marchandisation négociée de la santé des travailleurs. Elle a préfiguré le courant écologique, avec notamment la réflexion qu'elle a engagée sur le nucléaire, ce en quoi elle différait totalement de la CGT. Elle affiche de façon assez continue une contestation du monopole du pouvoir économique dans le droit fil de ce que sera l'idée d'autogestion. Faut-il rappeler que la CFTC avait affirmé son anticapitalisme lors d'une déclaration historique s'opposant à la Charte du Travail en 1941<sup>1</sup> ?

---

<sup>1</sup> Le manifeste des Douze. Consultable à : <https://archives.memoires.cfdt.fr/Document-du-moment/p19/Le-Manifeste-des-Douze-15-novembre-1940>

Il serait toutefois un peu rapide de s'en tenir à ce constat général. La gestion fordiste consiste, je le rappelle, à laisser les mains libres au patron pour la gestion de l'entreprise et l'organisation du travail et à négocier le prix de la force de travail. Certes, les syndicats, notamment la CGT, ont négocié prioritairement les salaires, la fiche de paie mais aussi ce que nous appelons le salaire indirect : les retraites, la protection sociale. En contrepartie du taylorisme, de la dangerosité du travail et des produits utilisés, de la fatigue, la CGT a surtout négocié des primes. Pendant ces trente années, le pouvoir d'achat, le niveau de vie, le niveau de consommation ont progressé de façon extraordinaire : la bagnole, le logement, les congés, la manière d'occuper les congés traduisent une progression assez fabuleuse qui va se terminer dans les années 1974/1976 et ... 1982/1983/1984. J'y reviendrai.

Mais la CGT, forte de la position du CNR, du rapport des forces en 1945, du poids du PCF, de son influence chez les cadres et cadres supérieurs des entreprises nationales va aussi se placer en position de cogestionnaire de fait de la grande entreprise, lorsqu'elle est publique et nationalisée : le cas le plus caractéristique sera celui d'EDF, mais elle a du pouvoir à la SNCF, dans les collectivités dirigées par le PC, mais aussi, pendant longtemps, chez Renault. Par contre, dans l'éducation nationale, elle ne parviendra pas à devenir hégémonique.

En 1947, suite au plan Marshall, les conflits dans la CGT provoquent une scission. La CGT est contrôlée par le PCF, très lié et très fidèle à Moscou. Les opposants créent alors FO (CGT-FO) en 1948. Certains, comme la FEN, restent autonomes. La FEN, plutôt socialiste, franc-maçonne, laïque bien sûr, échappe au PC et va cogérer de fait l'Éducation Nationale.

Il y a donc, dans certaines périodes, une forte propension à la gestion, mais plutôt au niveau central. Toutefois, en 1944/1945, des expériences ou des situations d'autogestion vont exister du fait de la vacance du pouvoir dans les entreprises où les directions ont collaboré avec les Allemands. Il y aura aussi un mouvement coopératif et mutualiste très puissant, avec souvent une tutelle idéologique et politiques<sup>2</sup>.

Aujourd'hui, nous avons du mal à reconstituer le contexte de la Libération en 1944/1945. Les grandes espérances ont fait place aux problèmes criants de la vie quotidienne :

---

<sup>2</sup> Certaines coopératives seront ainsi contrôlées par le PCF d'autres par la DC, (Mouvement républicain populaire (MRP) / CFTC), enfin les œuvres et associations périscolaires seront contrôlées par les milieux laïques, la FEN, la Section Française de l'Internationale Ouvrière (SFIO), la parti de Léon Blum et 20 ans plus tard en 1956 de Guy Mollet, discrédité par son rôle dans la guerre d'Algérie. Ce fut l'une des composantes du "parti Socialiste" (F. Mitterrand, 1974).

- Les restrictions restaient d'actualité. Les gens avaient faim, la question du « ravitaillement » était centrale. Il y avait un Ministre du ravitaillement. Les comités syndicaux, sous l'impulsion et le contrôle de la CGT, organisaient des distributions de produits de consommation : des patates, des vêtements (je vais avoir par ce canal un petit blouson modèle aviateur anglais).
- Une autre bataille est engagée : « la bataille de la production ». Le camarade Thorez proclame « la grève est l'arme des trusts ... ».
- Il y aura même dans certaines entreprises des « comités de production » avec participation syndicale. Mais ces comités ne proposent pas une nouvelle organisation du travail et du système productif. Ils organisent des compétitions entre les ateliers et distribuent des médailles. Ni la division sociale du travail, ni la division technique ne sont remises en cause. A ma connaissance. Il faut dire que de nombreux cadres et dirigeants sont au PC. Ils ont la carte CGT en poche.

C'est dans ce contexte, qu'émerge l'ordonnance créant les Comités d'Entreprise avec deux volets : les attributions économiques du CE et la gestion des œuvres sociales par le CE. En 1945 et au-delà, les œuvres sociales constituaient un enjeu important, ce qui explique la dinde du réveillon, l'arbre de Noël, les chocolats et les commandes ... pour faire face à la pénurie. Mais à la fin des années 50 et au début des années 60, à notre grand désespoir, subsiste cette prépondérance des œuvres sociales que nous contestions : les commandes de café, de chemises pour les hommes, de combinaisons pour les femmes. Du coup, les listes de candidats aux CE sont marquées par ce boulet social. Certains délégués du CE disent d'ailleurs être membres du CE et ne pas être syndicalistes.

Jusqu'en 1968, il n'existe pas de délégué syndical. L'internalisation du syndicat dans l'entreprise date de 1968. Par contre, les DP jouent un grand rôle. Ce sont eux les soldats du syndicalisme, les relais des organisations, le trait d'union en fait entre les travailleurs et les organisations.

Souvent les syndicats placent un ou deux techniciens dans les comités d'entreprise, si possible un cadre élu dans le deuxième collège, qui tiennent lieu d'experts ou plutôt d'interlocuteurs, de « discutants » sur les questions économiques. L'information, la critique de l'information, plus que la consultation, qui requiert un avis, font l'objet d'un travail en CE et de débats avec la direction. Il y aura aussi une tendance à faire du CE ou du CCE une sorte de Commission Centrale de la négociation. Cette vision est très forte chez les politiques qui, bien entendu, ne connaissent rien aux réalités du secteur privé.

Mais, la CFTC / CFDT, pour sa part, restera focalisée sur le rôle économique du CE, sur le fait qu'il peut être un organe de participation ou un contre-pouvoir. La CGT, dans certaines entreprises, tiendra aussi le cap. Les instituts du travail, souvent relégués à la formation des élus du personnel, joueront aussi un rôle important pour ramener les CE et surtout

les CCE au bon usage des attributions économiques. Ce serait une erreur de considérer les organisations comme des monolithes : les sections d'entreprise sont souvent « à leur compte », plus franchisées que confédérées. Par ailleurs, pendant une longue période, il y aura des débats d'orientation dans la CFTC / CFDT qui vont porter sur le sujet de la place du syndicat, et non des travailleurs, dans l'entreprise et dans l'économie :

– La CFTC, dans sa majorité, est favorable à la « participation », à cette idéologie héritée de Vichy mais aussi de certains cercles intellectuels ou technocratiques d'avant-guerre. La CGT qualifiera cette attitude de collaboration de classe.

– La minorité Reconstruction, le courant porteur de la CFDT, inventera le concept de « techniquement révolutionnaire ». Entendre par là, une volonté de transformation profonde de la société (il sera aussi question de socialisme démocratique, puis d'autogestion). L'adverbe « techniquement » traduit une exigence de compétence faite de la reconnaissance de ceux qui travaillent. Elle indique un refus de la division sociale du travail : concepteurs/exécuteurs et un changement des rapports dirigeants/dirigés ... cela touche aux rapports entre experts/syndicalistes/salariés. Cette même minorité mettra en avant l'enjeu du contrôle de l'investissement et le caractère « public » des grands investissements qui structurent le paysage économique. Elle y voit une contradiction entre le caractère privé des décisions et le caractère sociopolitique des choix qui sont opérés.

– La CFTC propose des sessions sur l'usage que l'on peut faire des attributions existantes et des réflexions sur la conquête de nouveaux droits par les Comités d'Entreprise. La question de l'expertise et de l'expert est au cœur du sujet.

– Dans ma fédération, celle de la Banque, la CFDT pèse lourd et elle est souvent majoritaire. Par ailleurs les membres des CE bancaires, même les élus « maison » sont un peu curieux de ces sujets économiques. La CFDT va se faire une place. Au Crédit Lyonnais avec Aimé Roudil. Au Crédit National, avec Michel Fried pour ne citer que les deux délégués les plus experts. Aimé Roudil est à Grenoble. Le siège de ma Banque est à Lyon. Nous allons profiter de son expérience et provoquer le départ du commissaire au compte qui faisait aussi fonction d'expert du CE.

– Mais l'idée de propositions ou de contre-propositions est très ancienne même si la grève des LIP en 1972 lui a donné une autre impulsion. Dans les années 1950/1960, donc avant 1968, face à la CGT qui prônait la poursuite de l'exploitation minière, l'UD CFDT de la Loire, qui disposait d'une Commission économique, réclamait des activités nouvelles « à forte valeur ajoutée », des investissements, des zones industrielles. Elle a fait partie du lobby qui s'est battu pour une Faculté de Médecine, pour une Université stéphanoise. L'UD CFDT a participé à la création d'un organisme de formation professionnelle initié par Joseph Hauptmann, un patron social qui a mobilisé le patronat et tous les syndicats de salariés, malgré les réserves de l'UIMM 42 (AS MPL à l'époque).

– Au niveau confédéral, la CFDT a développé le concept de Planification Démocratique, considérant que l'entreprise fonctionne dans un cadre plus général. Le cadre alors était national. Il existait un « Plan » et un commissariat au Plan. On parlait alors

de planification à la française. Benoît Frachon, en réponse à la proposition CFDT, avait répondu ironiquement « plan-ra-ta-plan » ... mais, plus tard, la CGT, de même que Marc Blondel (CGT FO), défendra le Plan contre les courants libéraux.

## 2. La révolte de Mai 68 et son caractère subversif

La France de Pompidou<sup>3</sup> connaît une certaine prospérité. Évidemment les questions du climat, de l'écologie, de la santé au travail, des conditions de travail ne viennent pas troubler cette apogée des Trente Glorieuses. Les femmes, les couples, revendiquent, sans trop faire de bruit, le droit de choisir et non de subir la maternité et la parenté. Le sujet est brûlant ... Neuwirth s'en saisit. Il fera, avant que les premiers pavés soient déchaussés, voter la loi (autorisant la contraception) la plus révolutionnaire de l'année 1968.

La contestation étudiante fait l'objet de toutes les attentions ... dans le PSU et la CFDT. Elles ne sont pas si loin les manifestations unitaires avec l'UNEF contre la guerre d'Algérie. Et maintenant, contre la guerre du Vietnam. Mais dans les entreprises et dans les défilés syndicaux, ça ronronne, même si certains militants piaffent derrière les banderoles classiques. Et puis, c'est l'étincelle. Comme souvent la répression sera le détonateur. On passe des étudiants aux travailleurs...

Les usines sont occupées, les leaders montent sur le tonneau, mais les ouvriers s'emparent de la parole ... dans les ateliers, dans les bureaux, dans les bourses du travail, la parole aux « taiseux » qui se mettent soudain à raconter leur vie au travail, le travail souvent « bête et méchant », les petits chefs, les fins de mois ... Les taiseux disent aux syndicats ce qu'ils veulent, ils veulent plus de démocratie, partout, ils veulent être écoutés par la hiérarchie, par le syndicat, par le politique. La CFDT sera au diapason. Elle affichera « l'autogestion » à sa panoplie. Déjà plusieurs fédérations et quelques Unions Départementales avaient fait ce choix.

La CGT aura du mal avec ce discours et avec les aspirations des salariés. Elle n'est pas prête à remettre en cause la hiérarchie dans l'entreprise. Mais le mouvement de mai 68 n'accouchera pas de grands changements institutionnels ... Des hausses de salaire et du SMIC qui font rêver aujourd'hui ... La reconnaissance du syndicat dans l'entreprise assortie de nouveaux moyens. Les syndicats, y compris la CFDT, ne veulent pas ou ne parviennent pas à formuler une traduction juridique à l'aspiration démocratique, à trouver une concrétisation durable qui balise le chemin vers l'autogestion ... Le courant Krumnov dans la CFDT, des UD comme celle de la Loire, vont se battre pour obtenir des droits pour les salariés ... Globalement, Mai 68 va donner des droits et des moyens pour

---

<sup>3</sup> Premier ministre d'avril 1962 au 10 juillet 1968, c'est-à-dire de la fin de la guerre d'Algérie aux événements de 1968

les syndicats le plus souvent mis à la disposition de la toute nouvelle section syndicale : mais cette décentralisation s'effectue au niveau d'entreprises de plus en plus « centralisées », de plus en plus « concentrées » ... Cette victoire du droit syndical, dans les conditions où elle fonctionne, ne constitue-t-elle pas une « victoire à la Pyrrhus » ? C'est une question encore d'une grande actualité sur laquelle je reviendrai dans l'analyse de la période 1982 - 2015.

Entre 1968 et 1974, de nombreux conflits se développent, les femmes, les OS, les femmes ouvrières OS, les immigrés, les grands magasins ... Dans cette floraison, LIP ! Chez les LIP, l'autogestion de la lutte est la règle, comme l'idée et la mise en pratique de la gestion de l'entreprise par les travailleurs. Mais partout dans les formes de lutte comme dans les revendications, émerge cette aspiration autogestionnaire, cette volonté des travailleurs d'être des acteurs, des sujets et non des objets du capitalisme marchand. Une aspiration qui deviendra gênante pour les gouvernements, de droite comme de gauche, lorsque les grandes restructurations industrielles s'annonceront à coups de plans sociaux (cf. le choix politique de planter explicitement LIP, en lui supprimant toutes les commandes publiques). Dans cette volonté participative, voire autogestionnaire, le recours aux experts, et aux experts militants, se pose dans de nombreuses situations.

Dans cette période, les étudiants, la CFDT, certains groupes politiques ont fait entendre leur critique de la « société de consommation », c'est à dire d'une société capitaliste qui ampute les salariés de tout pouvoir sur l'organisation de la société et leur propose comme compensation de consommer plus ... C'est la crise sociale du fordisme, société de plein emploi, d'abondance des biens et d'accroissement du pouvoir d'achat, malgré des inégalités elles aussi rendues invisibles.

### **3. Le retour des licenciements collectifs, la montée du chômage à partir surtout de 1976, son explosion en 1982/1984**

Le choc pétrolier, dans un contexte de dérégulation et d'ascension du libéralisme, va modifier la donne : bataille pour répartir et/ou supporter le surcoût de la facture pétrolière, chute de l'emploi, apparition du licenciement collectif dans le paysage (Chirac : indemnisation chômage à 90 % du salaire pour les licenciés économiques). La combativité va en prendre un coup. Les élus du CE, appuyés par les réseaux d'experts, se trouvent en première ligne. Avec l'appui des fédérations.

Une demande sectorielle apparaît. Depuis 1978, Séguy a impulsé une nouvelle démarche et donné quartier libre à Jean-Louis Moynet. L'influence de l'Italie (Trentin, la CGIL) se fait sentir dans la CGT, comme dans la CFDT (surtout dans la métallurgie). L'idée de « contre-propositions industrielles » est à l'ordre du jour, faisant apparaître une interrelation entre l'entreprise et la branche. Krasucki remplace Séguy, mais la CGT se trouve impliquée dans

maints conflits sur l'emploi, surtout lorsque la menace impacte des territoires gérés par des municipalités communistes.

La CFDT, les fédérations CFDT, s'appuient sur les groupes Syndex, avec des attentes différentes selon l'orientation des fédérations. A la CGT, les structures et les pratiques mises en place par Moynot et la double demande du terrain (sections, fédés CGT, mais aussi « les camarades des municipalités ») poussent l'organisation à mettre en place un réseau d'experts ; les réponses sont un peu désordonnées, c'est l'offre, plus que la demande, qui va structurer le réseau CGT, prenant appui sur des embryons existants. Tel est le cas de SECAFI par exemple.

Ainsi la bataille défensive pour l'emploi, plus que celle offensive, d'inspiration autogestionnaire, va donner à Syndex, à SECAFI, et à d'autres experts de CE un rôle accru, pour ne pas dire essentiel, dans l'action syndicale d'entreprise.

#### **4. Conclusions : des moyens importants dans un contexte de crise/mutation**

La loi Roudy et les mesures qui suivent donnent aux syndicats des moyens importants et souvent attendus, tant dans leur fonction de négociateurs qu'à travers les attributions des I R P. Pourtant, très vite, ils apparaîtront, après les politiques, frappés d'impuissance ! Etrange paradoxe si l'on oublie le retour des licenciements collectifs et la brutale montée du chômage.

La CGT et la CFDT, de l'aveu même de ses dirigeants, apparaîtront comme des syndicats gouvernementaux. La mobilisation sociale ne sera pas au rendez-vous, pas même dans la foulée de la victoire de la gauche ! Après, comment mobiliser quand la menace de licenciement est suspendue, comme l'épée de Damoclès, au dessus de la tête de ceux qui travaillent. Les nouveaux droits, dans ce contexte, sont-ils perçus comme des outils pour les salariés ou des moyens pour les syndicats ? De fait, vont-ils créer du lien ou de la distance entre les salariés et la section syndicale ?

Les lois Auroux, par ailleurs, font de l'entreprise le centre de l'activité syndicale, conduisant les sections syndicales à s'isoler du champ fédéral, de la branche, mais aussi des relations locales interprofessionnelles. A l'inverse, face à la mondialisation libérale qui commence à déferler sur le vieux continent, les lois Auroux ont été pensées dans un contexte national. Il faudra 10 ans pour que la directive sur les Comités d'Entreprise Européen soit adoptée ! Mais, déjà, l'usage des droits syndicaux acquis en 1968 ne présage-t-il pas d'une évolution peu favorable au resserrement des liens entre syndicats et salariés ?

## 5. Annexe

Il est difficile dans cette présentation déjà longue d'expliquer les causes des changements qui interviennent dans le syndicalisme français et au sein même de la CGT. Le caractère idéologique du syndicalisme français le rend tributaire des grands événements qui ont marqué le 20<sup>e</sup> siècle :

- La guerre de 1914 va créer une fracture entre le courant réformiste qui accepte l'Union Sacrée de Clémenceau et le courant syndicaliste révolutionnaire (SR). Ce sera la guerre entre Monatte et Jouhaux qui aboutit à une scission de la CGT.
- La Révolution russe de 1917, l'alignement du PCF sur Moscou, Munich, et plus encore le pacte germano-soviétique, vont défaire les alliances entre le courant communiste et la direction réformiste de la CGT qui reste majoritaire jusqu'à la Libération. Ces divergences causeront deux scissions.
- Les Syndicalistes Révolutionnaires (SR) qualifiés d'anarcho-syndicalistes et le courant communiste alliés après 1920 dans la CGT-U feront rapidement scission.
- Les réunifications seront brèves et dictées par des menaces touchant la nation : en 1936, la montée de l'extrême droite, en 1943, la lutte contre l'occupant. Elles sont aussi parallèles aux unions politiques (en 1936, le Front Populaire ; en 1943 l'union des réseaux de Résistance qui préfigure le Tripartisme).

