

# LE SYNDICALISME de 1966 à 1984

## LA POLITIQUE DU PATRONAT

Contribution de Jean MAGNIADAS

Au début de la période étudiée, on peut dire que le patronat a retrouvé la plénitude de sa puissance sociale. Après le discrédit qui a suivi ses comportements sous l'occupation, les mesures de la Libération qui l'ont affaibli, les difficultés de la reconstitution de son organisation centrale : le CNPF, le patronat se trouve, dès le début des années 1950, doté d'une organisation puissante, disposant de gros moyens, dans une conjoncture politique et économique qui lui est très favorable. L'organisation est dominée par les entreprises monopolistiques, même si dans sa direction figurent des grands Commis des organisations patronales et, également, des représentants du petit et du moyen patronat. Dans son sillage - et le suivant étroitement -, on trouve, en effet, la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises, liée au CNPF, plus ou moins, directement et des mouvements affinitaires comme le Centre du Patronat Chrétien ou le Centre des Jeunes Patrons. Le choix fait, en 1919, lors de constitution de la Confédération Générale de la Production Française (CGPF), ancêtre du CNPF, d'une organisation ayant, à la fois, compétence dans le champ économique et dans le champs social, à l'inverse de celui qui a prévalu dans un certain nombre de grands pays, a été confirmé, en 1946. Certains analystes considèrent qu'il renforce la *cohésion patronale*. Celle-ci semble bien être la préoccupation centrale des groupes dominants du capitalisme français soucieux de l'existence d'une Centrale patronale unique, représentative de toute la classe capitaliste.

C'est surtout à l'activité du patronat dans la sphère du social que nous nous attacherons dans cette communication. Elle n'en reste pas moins étroitement liée à la sphère économique et pleinement fondée sur la défense du profit et des rapports sociaux capitalistes.

Dans le temps qui suit la constitution du CNPF, la CGT a été affaiblie par la scission. Le climat politique est marqué par la guerre froide et les guerres coloniales. Les mesures répressives ne manquent pas (par exemple : arrestation de dirigeants de la CGT et du PCF (1953), tuerie des algériens etc.) interdiction des manifestations du premier mai et autres entraves aux droits syndicaux.

Le régime gaulliste a été établi en 1958 avec des changements institutionnels qui modifient profondément l'architecture du pouvoir politique. Une symbiose étroite existe entre le pouvoir économique et le pouvoir politique. Sur le plan économique, la croissance est élevée, un plein-emploi relatif est la dominante du marché du travail. On est entré dans les 30 « glorieuses ». Les structures capitalistes vont évoluer dans le sens d'un notable renforcement de la concentration du capital, associée à son interpénétration grandissante avec l'action de l'État, constitutive de ce que l'on nommera *le capitalisme monopoliste d'état*. Les patrons et leurs organisations, en premier le CNPF, refusent les discussions et les négociations sociales. Les exigences de la compétitivité, de l'investissement pour y faire face, sont avancées pour justifier les politiques de rigueur, les plans d'austérité et les mesures pour contrôler les salaires du privé et du public (procédure Toutée et Grégoire concernant les rémunérations des fonctionnaires).

Certes, des mouvements revendicatifs, des grèves viendront, périodiquement, troubler le paysage social et les revendications ne sont pas absentes de la période. Certains mouvements ont même

une grande ampleur (Grève des mineurs, mouvements de Nantes et Saint-Nazaire, etc.) Dès 1967, on peut observer la montée du mécontentement social provoqué par les hausses de prix, les licenciements qui accompagnent des restructurations du capital et une montée du chômage qui vont de pair avec la dégradation des conditions de travail, l'aggravation de la charge fiscale sur les revenus salariaux et la mise en cause des libertés syndicales. La politique des revenus, en réalité de contrôle des salaires, est à l'ordre du jour. Les politiques régressives affectent également la sécurité sociale et l'éducation nationale. CGT et CFDT ont conclu un important accord d'unité d'action, en 1966, qui s'inscrit dans la riposte aux mesures conjointes du patronat et du pouvoir politique. Les deux Centrales n'ont pas cependant la même conception de l'unité d'action. Les dirigeants CFDT craignent qu'il favorise des actions à la base et ils voudraient que l'initiative en reste exclusivement aux Confédérations.

*Le grand mouvement revendicatif de mai 1968*, avec les occupations des entreprises, mouvement dans lequel la CGT jouera un rôle décisif [<sup>1</sup>] bouleversera cela et imposera d'importantes concessions. De ce rapport de forces, le CNPF prendra assez rapidement conscience, avec ce qu'il implique et se rendra aux négociations tripartites de Grenelle. Devant la non signature du protocole des négociations par les organisations ouvrières soucieuses de ne pas limiter les actions et les négociations en cours ou à venir au niveau des branches, des entreprises, le CNPF déclarera *qu'il appliquerait le contenu du protocole*. Dans les branches et les entreprises, l'action imposera de nouveaux reculs patronaux. Mai 1968 va marquer profondément la conjoncture sociale et politique. De nouveaux accords interprofessionnels interviendront ultérieurement, dont celui sur la sécurité de l'emploi (10 février 1969). Le SMIC remplacera le SMIG (1er janvier 1970). Le principe de la section syndicale d'entreprise est adopté et sera concrétisé par la loi.

Conséquences du mouvement de 1968, le CNPF décide de se "réformer" et de tenir, à cet effet, une Assemblée générale qui aura effectivement lieu le 28 octobre 1969. Le but proclamé de la réforme, c'est de mieux aider les entreprises. Il s'agit, en fait, de renforcer l'organisation du patronat. Dans un éditorial de la revue du CNPF [<sup>2</sup>], Paul HUVELIN, alors Président de l'organisation patronale avance un certain nombre d'objectifs: *mission essentielle promouvoir l'entreprise, ce qui exige le renforcement de l'organisation patronale*, mais, aussi, d'approfondir la connaissance des problèmes la concernant, de susciter le développement d'un ensemble d'unités d'enseignement de la gestion, de faire prévaloir des conditions générales d'efficacité et des libertés supposant que l'économie française s'engage dans une véritable économie de marché. Paul Huvelin ne cache pas que ces orientations impliquent leur mise en valeur auprès de l'opinion publique. Cette option sera d'ailleurs suivie d'une réorganisation des moyens d'intervention idéologique du patronat [<sup>3</sup>]. Sur le plan social, sans se substituer aux responsabilités qui sont celles des entreprises et des organisations de branche, Huvelin indique une volonté de normalisation des relations sociales par la généralisation des conventions collectives, des négociations paritaires avec des engagements réciproques. La clause des statuts du CNPF qui lui interdisait d'engager des négociations collectives sera abrogée, *sauf en ce qui concerne la négociation des salaires*. L'objectif du groupe dirigeant est aussi de résorber les

---

<sup>1</sup> Georges Séguy, Le mai de la CGT, le Julliard, 1972.

<sup>2</sup> Paul Huvelin/ :1969 : la réforme du CNPF, revue du CNPF, n° 300, décembre 1969

<sup>3</sup> La revue mensuelle du CNPF va désormais s'attacher à valoriser les interventions des patrons dans la presse. En septembre 1970, Michel Frois, un professionnel de haute qualification, il a été le chef du service d'information du général DeLattre de Tassigny, en Indochine. Il était employé par le syndicat patronal de la construction électrique avant de venir au CNPF où il sera promu à la tête d'une direction générale de l'information..

critiques et les *oppositions* surgies en son sein. [<sup>4</sup>] qui ,certes, n'ont pas atteint l'acuité des tensions qui suivirent , en 1936, la signature de l'accord Matignon. Cette Assemblée va cependant procéder à un renouvellement du personnel dirigeant du CNPF. Georges Villiers, président depuis 1946, Emmanuel Mayolle et Marcel Meunier, tous deux vices présidents, qui symbolisaient une certaine conception du CNPF quitteront sa direction. Son Bureau sera élargi à des représentants des groupes "contestataires" [<sup>5</sup>]. Quelques temps plus tard, François Ceyrac sera appelé à succéder à P. Huvelin. Cette réorganisation, l'unanimité recherchée traduisent la volonté d'affirmer que le CNPF est l'organisation consubstantielle du patronat.

Au total, il s'agit manifestement d'une tentative d'adaptation au nouveau rapport de forces révélées par le mouvement de mai 68.

Une autre conséquence de ce nouveau rapport de forces est la constitution, en 1969, de *l'Association des grandes entreprises françaises faisant appel à l'épargne (AGREF)*. Elle limite d'emblée son recrutement à une trentaine d'entreprises monopolistiques adhérentes, par ailleurs, du CNPF. On citera notamment : Centrale de dynamite (groupe Nobel), la CGE, les ciments Lafarge, Peugeot, la compagnie de Pont-à-Mousson, Rhône-Poulenc, Saint-Gobain, Thomson -- Houston, Ugine -- Kuhlmann, de Wendel, Compagnie Châtillon -- Commentry,BSN, Suez, l'Oréal, Carrefour et quelques autres. Ce qui donne une idée de sa puissance. Ses premières interventions publiques porteront sur la sécurité sociale, les rapports entre grandes et petites entreprises, la comparaison des aides publiques aux implantations industrielles dans les pays capitalistes développés. Son premier président sera Jacques Ferry, président de la puissante Chambre syndicale de la sidérurgie. Cette association, si elle traduit la volonté des grandes firmes de disposer d'une structure particulière, a d'étroites relations avec le CNPF. Elle lui est *officiellement associée* et les grandes firmes qui la composent sont membres des organisations du CNPF, y exercent souvent une influence dominante. Quelques-uns de ses dirigeants siègent dans les conseils du CNPF. Ainsi, Jacques Ferry sera l'un de ses Vice- présidents. La constitution de ce groupement se situe dans la préoccupation des milieux oligarchiques de perfectionner leur dispositif d'action dans la société et n'est pas séparable de l'analyse que les milieux dirigeants du capitalisme tirent de l'affrontement de mai 68.

En effet, malgré le succès gaulliste aux élections, le mécontentement populaire va, se prolonger dans un refus grandissant de la politique gaulliste qui , après l'échec du référendum sur la réforme du Sénat, se traduira par le départ de de Gaulle. Il amène l'élection à la Présidence de République de Georges Pompidou qui choisit comme Premier ministre Chaban-Delmas. Ce dernier est flanqué, comme Conseillers, de Simon Nora et Jacques Delors et va lancer l'idée de la "*nouvelle société* », inspirée du diagnostic du sociologue Crozier, développé dans son ouvrage « *La société bloquée* ». Il inaugurera au moyen de « *contrats de progrès* » dans les entreprises publiques et nationalisées une politique ayant pour finalité l'introduction d'un contrôle des salaires, directement inspiré des soi-disant politiques des revenus qui hantent cette période. Cette orientation bénéficie d'une sympathie certaine à la CFDT. Elle sera combattue par la CGT. Un référendum du personnel, organisé à EDF-GDF, par la fédération CGT réunira une nette majorité du personnel pour le repousser et conduire à l'échec l'introduction d'un " contrat de progrès". Le patronat s'il appuie globalement l'action de Chaban-Delmas maintient toutefois une distance

---

<sup>4</sup> Elles émanent de dirigeants de grandes entreprises OREAL ,BSN qui ont reproché au groupe dirigeant en place une certaine cécité, tandis que d'autres lui reprochent les concessions faites à Grenelle. Ainsi, sous la pression de Michelin, le syndicat du caoutchouc démissionne du CNPF alors qu'il compte dans ses rangs l'entreprise Kléber Colombes que dirige Paul Huvelin.

<sup>5</sup> Entre au bureau du CNPF un représentant du Centre des jeunes patrons qui en avait été exclu quelques années auparavant.

prudente avec ses applications sur le terrain. À un journaliste qui lui demandait si le CNPF se ralliait à la « *nouvelle société* » Ceyrac prudemment répondra : « *nous sommes condamnés à la bâtir en permanence* » [6].

Le patronat sera beaucoup plus ouvertement en symbiose avec V. Giscard d'Estaing devenu président de la république et ses gouvernements. Il se reconnaît dans ses options « libérales ». C'est aussi un partisan déclaré de l'Europe capitaliste. Il s'attachera à créer les conditions qui permettent à des fractions du capital français d'être présentes sur la scène internationale [7], soutiendra la politique d'expansion extérieure des groupes français. L'arrivée au pouvoir de Giscard coïncide avec l'entrée dans la crise systémique du capitalisme qui va s'accompagner d'un chômage massif et d'une grande précarité de l'emploi. La crise amène l'état-major du patronat à reconsidérer sa stratégie, en particulier la politique contractuelle développée dans les années 1969/1970 et reposant sur des négociations centrales. Dans un exposé que François Ceyrac présente devant l'Association des cadres dirigeants de l'industrie (ACADI), il déclare : « *La politique conventionnelle qui s'est développée sur le plan des professions et des entreprises, puis, à partir de 1968, au niveau national a eu pour conséquence de faire admettre comme une vérité indiscutable que la totalité de la politique sociale devrait passer par le dialogue avec les syndicats. Je me demande s'il n'y a pas là une mesure sur laquelle on risque de buter* » et il se répond à lui-même : « *il y a dans l'entreprise la voie syndicale qui est largement ouverte en France. Il y a également – et c'est un élément fondamental – la voie des structures hiérarchiques, c'est-à-dire de l'encadrement qui permet de la direction de communiquer avec les agents d'exécution et en contrepartie de faire valoir leurs aspirations* ». C'est l'amorce d'un tournant. De plus en plus, l'accent va être mis sur l'autonomie de l'entreprise. On va court-circuiter les représentants du personnel, agir sur la formation des cadres à travers de nombreux séminaires. En février, 1980, le même François Ceyrac déclare à la revue *Dirigeant* : « *Pendant des années, on a sous-estimé le rôle fondamental de l'entreprise dans le progrès social et le développement de l'innovation sociale [...]. C'était une vision fautive et pernicieuse. Elle aboutissait à scléroser les rapports humains sur les lieux de travail et à simplifier à l'extrême les solutions. C'était en définitive la négation du progrès social qui doit s'incarner dans l'entreprise ; car c'est dans l'entreprise que la recherche et l'innovation sociale peuvent être conduites, en fonction des données concrètes [...]. Je suis personnellement très attaché à ce que j'appelle l'autonomie de l'entreprise dans le domaine social* » [8]. Dans les conditions de la crise qui avive la concurrence au sein du salariat résultant du chômage en expansion de nouvelles pratiques vont être recherchées ; recours massif à l'intérim et aux contrats précaires de diverses sortes. Le patronat, notamment dans les grandes firmes, va s'attacher à réduire l'influence syndicale et notamment celle de la CGT. Influence qui a tendance à se renforcer (effet de 1968, constitution de sections dans les entreprises, etc.). On enregistre une croissance, au moins jusqu'en 1974, des effectifs syndicaux. Le patronat va porter son effort pour capter et dévoyer les aspirations des salariés en rapport direct avec l'évolution des technologies, de l'organisation du travail, de l'évolution de la qualification de la force de travail, des besoins d'une meilleure formation, d'une plus grande autonomie dans le travail et d'une volonté d'expression sur les conditions concrètes du travail.

L'arrivée de la gauche au pouvoir ne pas modifier fondamentalement les orientations du patronat.

<sup>6</sup> Jean Magniadas, *Le Patronat*, éditions Messidor 1991.

<sup>7</sup> Groupe de recherche sur la régulation de l'économie capitaliste GREC : *Giscard Le destin de la crise*. Presses universitaires de Grenoble, 1981.

<sup>8</sup> Pierre Morville. *Les nouvelles politiques sociales du patronat* édition La Découverte, 1985.

Le CNPF n'avait pas prévu l'événement et comptait sur la réélection de Giscard d'Estaing. Néanmoins, il va développer des campagnes sur le coût des nationalisations et des nouvelles lois sociales, tout en faisant pression sur les pouvoirs publics pour limiter la portée de certaines mesures. Il entame ainsi une action contre l'application des lois Auroux dans l'entreprise en même temps qu'il s'efforce de mobiliser la « base patronale ». La flexibilité constitue en fait un objectif majeur du patronat et il entend la réaliser à travers le « donnant/donnant », slogan sous lequel il place sa démarche contractuelle.

Yvon Gattaz <sup>[9]</sup> succède à Ceyrac à la tête du CNPF. Les instances dirigeantes de l'organisation patronale l'ont préféré à Yvon Chotard <sup>[10]</sup>. Le nouveau président du CNPF a un profil plus approprié à ce qui semble à son groupe dirigeant être le plus de nature à mobiliser aisément le ban et l'arrière ban du patronat. L'une de ses premières actions sera de rassembler plusieurs milliers de patrons, en décembre 1982, à Villepinte dans ce que le patronat nommera : les « États généraux de l'entreprise ». Le CNPF s'autoproclame « *Parti des entreprises* », appellation qu'il va tenter de substituer à celle de « *Parti des patrons* », souvent utilisée pour le caractériser. L'expression exprime bien l'accent sur le lieu où le patronat entend alors porter fortement son action. Il va développer une politique d'intégration sociale, étroitement liée à ses objectifs de rentabilité. Il s'agit aussi de faire face de à la contestation devenue de plus en plus fréquentes du travail répétitif, de formes de commandement humiliante pour les salariés, dont une partie est de plus en plus scolarisée, de combattre la démotivation et de mieux exploiter l'intelligence et la créativité, le sens des responsabilités. Ce mouvement s'inscrit dans une vaste campagne qui se manifestait, depuis un certain temps de réhabilitation de l'entreprise, sous le label général de la modernisation. Elle se place sur plusieurs plans. Sur celui de l'organisation et des contenus du travail et elle comprend la réduction de la ligne hiérarchique, la création de « groupe semi autonomes », de nouvelles modalités de coopération entre ouvriers/ techniciens/employés, plus ou moins inspiré du « modèle japonais », des changements dans la division et le contenu du travail. *Le patronat affirmera vouloir rompre avec le taylorisme*. En réalité, on assiste à de nouvelles combinaisons d'activités, des modalités d'organisation de l'entreprise recherchant une intensification du travail. On peut qualifier ces changements de « *néo-taylorisme* ». Ils ne concernent pas que l'industrie, mais sont introduits également dans les services, y compris dans la fonction publique. Ils s'accompagnent de changements dans la gestion du personnel reposent sur de nouvelles méthodes, sur des procédures d'évaluation, un développement d'actions de formation. Parallèlement, les modalités du salaire et de ses accessoires sont, de plus en plus, individualisées, personnalisées. On s'appuie sur l'intéressement.

Pour mettre en œuvre ces nouvelles politiques le patronat, les entreprises vont faire appel à des cabinets de conseillers (français et/ ou étrangers), à des experts de différentes disciplines. Elles vont chercher à s'inspirer d'exemples empruntés à d'autres pays (USA, Suède, Japon, etc.). Les anciennes *directions du « personnel »* vont être modernisées, transformées en *direction des « relations humaines »*. Leur action va s'appuyer sur les plans de carrière, les entretiens d'évaluation, des systèmes de notation, l'aménagement des horaires. On vise à un traitement individualisé de la force de travail. Des séminaires périodiques visent à motiver le personnel et surtout l'encadrement.

Le développement d'expérimentations sociales dans certaines entreprises va être encouragé

---

<sup>9</sup> Il est le patron de Radial qui n'est pas une grosse entreprise. Il se veut le représentant des entreprises à taille humaine. Il est le fondateur d'un mouvement ETHIC qui regroupe des entreprises moyennes.

<sup>10</sup> Yvon Chotard est le président du centre français du patronat chrétien. À l'époque, il est président de la Commission sociale du CNPF.

(Peugeot, BSN, Renault, Saunier- Duval, Lesieur, mais aussi dans des entreprises de taille moyenne, etc.) et sera offert en exemple. Les activités du Centre de recherches et d'études des chefs d'entreprise (CRC), ancêtre de l'institut de l'entreprise, fondé en 1953 par Georges Villiers, qui combine une fonction de recherche et une fonction de formation au management vont être mobilisées. Ses fondateurs l'ont destiné « à être un foyer de pensée pour les chefs, afin de les inciter à élargir leurs vues » [11]. Il va être activé au service des nouveaux objectifs patronaux.

Le patronat ne ménagera pas son appui à Giscard et à ses gouvernements, notamment à celui de Raymond Barre.

Le programme commun de gouvernement est signé en juin 1972. Les organisations patronales, dès lors, ne cesseront de le combattre. En janvier 1973, l'AGREF publie un dossier dénonçant le projet de société dont il est le vecteur. Quelques jours plus tard, à Toulouse, François CEYRAC reprend le même réquisitoire. La presse au lendemain des élections législatives de mars 1973 publie un document de l'UIMM faisant apparaître que cette organisation patronale a financé la confection et le routage à domicile, dans 140 circonscriptions « sensibles » de 8 880 000 exemplaires de journaux et revues de dénonciation. Beaucoup d'autres organisations patronales s'adonneront au même exercice, notamment les plus riches (Bâtiment et travaux publics, Union des industries chimiques, Groupement des industries métallurgiques et connexes de la région parisienne. Le centre d'impulsion de l'intervention patronale contre la montée de l'union de la gauche est au CNPF. Sa cellule opérationnelle n'est autre que sa Direction générale des études législatives.[12].

Il semble que le patronat et son état-major aborde l'élection de mai 1981 en escomptant la réélection de Giscard d'Estaing [13]. le résultat est ressenti avec amertume et inquiétude, d'autant que les partis de droite, conséquence de leur échec électoral, connaissent alors un certain désarroi. F. Ceyrac déclarera alors : « la situation est beaucoup plus grave qu'en 1936. À l'époque du Front populaire, la France vivait sous la protection de ses hautes barrières douanières. En 1981, elle est soumise à une concurrence internationale impitoyable. » [14].

Le CNPF et ses organisations, derrière le slogan de Parti de l'entreprise, après avoir placé en décembre 1981 à sa tête Yvon GATTAZ, qui leur paraît l'homme de la nouvelle situation, vont combattre les nationalisations, s'opposer à toutes les mesures sociales. Ils combattront les lois Auroux avant de chercher à profiter de leurs insuffisances et de les retourner au profit du patronat. Ils vont organiser une pression constante sur le gouvernement à dominante socialiste qui cherche, à l'évidence le compromis. François Mitterrand n'a-t-il pas déclaré, le 8 décembre 1981 à l'occasion du centenaire de HEC : « Les chefs d'entreprise et les pouvoirs publics ne doivent pas être adversaires, mais partenaires ». L'Assemblée générale du CNPF, qui se tient à la mi-décembre de la même année, s'engouffre dans cette voie : « Nous n'élèveront ni le mur de l'argent, ni le mur de l'idéologie, le patronat ne pratiquera pas une politique de la terre brûlée. Le CNPF sera une force de proposition constructive plutôt que d'opposition systématique... ». Le CNPF joue alors la carte du recentrage social-démocrate. En jouant sur la dégradation de la situation économique et sociale, en exerçant une pression constante d'investissement de l'Élysée.

---

<sup>11</sup> Les thèmes abordés sont significatifs, à titre d'exemples : « amélioration des relations humaines dans l'entreprise », « finalités de l'entreprise et comportement de chefs d'entreprise qui en découle », « les entreprises facteur de transformation de la civilisation », « facteurs humains de la croissance économique ».

<sup>12</sup> informations recueillies par Henri Weber, Le parti des patrons, le CNPF, (1946 – 1986), Éditions du Seuil, 1986

<sup>13</sup> selon un sondage de la SOFRES du 30 mars 1981, 72 % des patrons interrogés prévoyaient la victoire de Valéry Giscard d'Estaing.

<sup>14</sup> Quotidien de Paris, 17 novembre 1981.

Il obtint très tôt de Mitterrand l'abandon du projet de regrouper les entreprises du secteur public et nationalisé dans un syndicat, hors le CNPF [15]. Il s'oppose catégoriquement à la réduction de la durée du travail, mène une campagne alarmiste, contre l'alourdissement des « charges » des entreprises. Cette argumentation aura beaucoup d'influence sur les dirigeants socialistes.[16].

Le 42<sup>e</sup> Congrès confédéral de la CGT, qui se tient à Montreuil, en novembre 1985, donne une analyse lucide de la période 1982/1985 qui mérite d'être relue. Le Document d'orientation procède à un examen de la stratégie du CNPF. Il montre sa politique systématique de blocage, de dévoiement, de dénigrement, ses entreprises de sabotage économique à des fins politiques (notamment le refus d'investir en France et l'exportation intense de capitaux à l'étranger). Il souligne également le relais que le patronat a trouvé du côté des forces de droite et il critique sévèrement et de la manière la plus claire, les insuffisances, les abandons de la politique du pouvoir, tant dans son contenu que par son manque de fermeté envers le patronat. Politique, qui se fonde sur la logique de la gestion capitaliste et rejoint la stratégie du CNPF et des forces de droite.

Cette stratégie apporte un appui objectif à la campagne idéologique des forces réactionnaires qui visent à faire accepter la régression sociale en présentant la crise comme une fatalité. Elle s'attache à diviser les salariés en usant de la pression du chômage, en l'accroissant au travers les nouvelles formes de travail, l'individualisation des salaires et une offensive intense dans les entreprises articulée aux modifications du travail et à de nouvelles formes d'organisation.

L'offensive est portée directement dans les entreprises par le patronat dont l'attitude constante a toujours été de vouloir être entièrement maître des transformations intervenant dans les structures de l'entreprise. [17]. Il s'agit pour lui aussi d'empêcher, les organisations syndicales d'utiliser les lois Auroux, malgré leurs faiblesses. Trois lois ont été votées, celle du 4 août mérite une attention particulière car elle établit les droits des salariés à l'expression directe, individuelle ou collective, sur le lieu du travail.[18]

Après 1968, dans les deux décennies suivantes et au-delà, le patronat va multiplier les opérations d'intégration des salariés.

On en va assister, dans la période, à un déploiement considérable de la presse patronale d'entreprise. Elle ne constitue pas, en elle-même une novation. On situe en 1918, la création du premier journal patronal d'entreprise. C'est le « Bulletin des usines Peugeot » gratuit et réservé aux personnels de cette société. Ces journaux ont été regroupés dans un organisme unique : *l'Union des journaux et journalistes de France, (UJJEF)*, groupement favorisé par le patronat. Ces journaux n'hésitent pas à se livrer à des attaques contre le syndicalisme de classe et valorisent les organisations et les pratiques de collaboration. Selon l'UJJEF, dans le milieu des

---

<sup>15</sup> Ambroise ROUX, vice président du CNPF, PDG de la Compagnie générale d'électricité, fonde, en 1983 l'Association française des entreprises privées, pour défendre les principes de la libre entreprise. Elle constitue une grande puissance d'influence elle le demeure aujourd'hui forte de ses quatre-vingt-dix adhérents représentant, fin 2005, 1 100 milliards de chiffre d'affaires, et 4,8 millions d'emplois en France

<sup>16</sup> Henri Weber apporte sur ces points des précisions intéressantes dans son ouvrage, op. cit.

<sup>17</sup> Le patronat s'est toujours opposé aux projets réformistes concernant l'entreprise qu'il s'agisse des propositions de Bloch Lainé sur la réforme de l'entreprise ou du Rapport Sudreau, redoutant qu'ils puissent dériver vers un renforcement des pouvoirs réels d'intervention des salariés sur la gestion des entreprises.

<sup>18</sup> Indépendamment de la loi du 4 août, il y a la loi du 28 octobre à croire les droits des comités d'entreprise et instituts des comités de groupes. Une loi du 13 novembre impose la négociation de minima de salaires dans chaque branche. Le gouvernement refuse toutefois deux mesures que prévoyait naguère le programme socialiste : le droit de veto des comités d'entreprise sur l'embauche et le licenciement, la possibilité accordée aux comités d'hygiène sécurité d'arrêter une machine ou un atelier pour des raisons de sécurité.

années 1970, on recensait environ 500 titres, distribués à 5 millions d'exemplaires. Ce n'est pas rien.<sup>[19]</sup>

Autres interventions patronales sur le terrain de la communication : les boîtes à idées, les concours, les visites familiales des entreprises, les expositions, des histoires d'entreprise, le plus souvent se résumant en un hymne à la gloire du fondateur.

Au cours de cette période, le patronat va placer nombre de ses initiatives sous le drapeau du « management participatif », notamment par la mise en œuvre des Groupes de progrès, des ERACT (Équipes de recherches pour l'amélioration des conditions de travail) des « groupes d'expression directe » à la « Direction participative par objectifs ». L'un de ses promoteurs les plus importants sera Octave Gelinier<sup>20</sup>. L'accord de juillet 1974 entre le CNPF et la CGC a encouragé le développement de dispositifs formels pour créer un dialogue entre les directions et les cadres.

Les « Cercles de qualité »<sup>[21]</sup> et les dispositifs voisins, de même inspiration vont rencontrer un intérêt des salariés ou d'une partie d'entre eux. Ils reposent sur l'affirmation « *qu'ils peuvent, théoriquement, y soulever n'importe quel problème et en négocier la solution avec leur employeur par l'intermédiaire de leur encadrement* ». Mais, la mise en œuvre s'avérera rapidement illusoire et décevante. Ils donneront lieu à une abondante littérature qui ne pourra pas finalement cacher que ces initiatives ne relèvent pas de la préoccupation d'apporter une réponse aux aspirations des salariés, mais du simulacre et de l'exigence du patronat d'accroître la productivité et l'intensité du travail. Le thème de la qualité se situe dans ce cadre et va être un élément important des réorganisations du travail et en fera apparaître les contradictions.

Les méthodes nouvelles, les campagnes idéologiques, les interventions qui se réclament de la culture d'entreprise, élaborées par le patronat et largement diffusées dans la sphère du capitalisme développé représentent indiscutablement un développement et une sophistication de la recherche de collaboration de classe qui est, au principe, de l'action patronale. Ils paraissent très caractéristiques de notre époque.

La propagande que le patronat organisé a su développer autour de ces initiatives ne peut cependant masquer la poursuite des pratiques anti-syndicales dont, du harcèlement aux intimidations et violences de toutes sortes, le répertoire est particulièrement vaste et se conjugue pour le patronat à sa volonté d'affaiblir le syndicalisme, à ses attaques contre le pouvoir d'achat des salariés, leurs droits sociaux et syndicaux. Présentées comme une étape décisive d'un renouvellement majeur des conditions de travail, elles ont également reçues sur ce point le démenti de la réalité. Ce que montre, en ce domaine, les enseignements de vingt ans d'enquêtes officielles sur les conditions de travail. <sup>[22]</sup>.

---

<sup>19</sup> Une excellente étude sur la presse patronale d'entreprise, due au sociologue Jean-Claude Barbier, a été publiée, en octobre 1977, dans la collection « études et documents économiques » du Centre confédéral d'études économiques de la CGT.

<sup>20</sup> Octave Gelinier (1916-2004) Ingénieur des Mines. Il deviendra Directeur Général du gros Cabinet d'organisation CEGOS ; Il est l'un des pères fondateurs du management par objectif. Il en effectue la promotion par ses écrits, notamment par son ouvrage *Morale de l'entreprise et destin de la Nation*, Plon, 1965. C'est un libéral, proche de GATTAZ

<sup>21</sup> Analyses et Documents économiques n° 25, de mai 1985, comporte un dossier sur les cercles de qualité, les groupes d'expressions la culture d'entreprise et le syndicat.

<sup>22</sup> Jennifer Bué, Thomas Coutrot et Isabelle Puech : conditions de travail : l'aise enseignement de vingt ans d'enquêtes, OCTARES, 2004.