

## L'ÉLARGISSEMENT DE LA DÉMOCRATIE INDUSTRIELLE DANS L'ENTREPRISE APRÈS MAI 68 : UN IRRÉSISTIBLE DÉFI POUR LES ORGANISATIONS SYNDICALES ?<sup>1</sup>

Michèle TALLARD (IRISES)  
Catherine VINCENT (IRES)

Les lois Auroux ont fortement modifié le code du travail. Parmi l'ensemble des droits nouveaux ainsi institués, on retient souvent deux apports essentiels parce symboliques, le droit d'expression des salariés d'une part, l'extension des droits d'intervention des comités d'entreprises d'autre part. Si la plupart des analystes s'accordent généralement pour estimer que le premier porte la marque de la CFDT alors que les seconds étaient plutôt portés par la CGT, ces droits expriment, chacun à leur manière, le fait que la démocratie industrielle, entendue comme la répartition du pouvoir entre Etat, acteurs syndicaux et patronaux, a été un enjeu important des années 70 après la secousse du mouvement social de mai 1968.

Un regard rétrospectif sur l'histoire du mouvement ouvrier permet de distinguer deux conceptions de la démocratie industrielle au niveau de l'entreprise, qui s'intègrent dans des projets plus vaste d'organisation sociale de la société : l'une, qu'on pourrait qualifier de *démocratie de représentation*, est plutôt structurée autour du rôle des organisations syndicales et des instances représentatives pour exprimer les revendications des salariés, l'autre relève plutôt de la *démocratie directe* en ce qu'elle met l'accent sur les modalités d'organisation par lesquelles ces revendications seraient susceptibles de s'exprimer sans intermédiation institutionnelle<sup>2</sup>. La CGT et la CFDT appréhendent différemment l'articulation entre ces deux conceptions de la démocratie industrielle et c'est bien cette différence qu'exprime l'accent mis par ces organisations syndicales sur les droits des CE pour la première et sur l'expression directe pour la seconde.

L'ampleur du mouvement social de mai 1968, sa radicalité, les difficultés de la reprise du travail avait antérieurement mis à l'ordre du jour pour ces deux organisations syndicales la nécessité d'intégrer les aspirations démocratiques exprimées par les salariés dans leurs stratégies, d'autant que dans la dynamique de ce mouvement, on a assisté ensuite à une diffusion de la conflictualité. De nouvelles catégories sociales entrent alors en lutte : les OS, les femmes, et mettent en avant des revendications centrées sur l'égalité, la remise en cause de la hiérarchie notamment salariale et les conditions de travail. C'est également la période de conflits phares comme Lip où les salariés animés notamment par une section CFDT radicale prennent le contrôle de leur outil de travail et mènent des actions de popularisation de leur

---

<sup>1</sup> Cette communication s'appuie sur une recherche effectuée dans le cadre du Centenaire du Ministère du Travail et financée par la DARES : Tallard M., Dupré M., Giraud O., Vincent C. (2008), *Les relations État-acteurs sociaux dans les transformations de la relation salariale en France et en Allemagne dans les années soixante et soixante-dix*, IRISES - Université Paris-Dauphine /DARES-CHAT.

<sup>2</sup> Ces deux conceptions structurent les débats au sein du mouvement ouvrier allemand dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, le mouvement conseilliste défendant une position originale puisque les conseils d'ouvriers devaient être à la fois élus et révocables (Rehfeldt, 1990).

lutte, ou encore l'entreprise métallurgique Rateau où la section CGT, appuyée sur sa fédération fera des propositions industrielles inscrites dans la logique capitaliste.

Dans cette communication, nous voudrions montrer comment, compte tenu de leur histoire, la CGT et la CFDT<sup>3</sup> ont intégré différemment ces nouvelles aspirations qui les ont conduites à s'interroger sur la place des salariés dans la répartition des pouvoirs dans l'entreprise et à transformer plus ou moins profondément leurs conceptions de la démocratie industrielle (1). Mais les années 70, qui ont vu se succéder l'entrée en crise et l'espoir d'une alternative politique, ce qui posait la question des rapports entre stratégie revendicative et changement politique, puis, en fin de période, l'installation dans la crise et l'éloignement de cette alternative, ont profondément modifié ces nouvelles visions de la démocratie industrielle (2) et conduit chacune de ces organisations à envisager sous de nouvelles formes les modes d'articulation entre démocratie directe et démocratie de représentation en mettant l'accent à l'aube des années 80 plutôt sur la démocratie directe ou plutôt sur la démocratie de représentation.

## **I - LES ORGANISATIONS SYNDICALES ET LA DÉMOCRATIE INDUSTRIELLE FACE À 68**

La crise de 68 occasionne des déplacements tout à la fois des orientations idéologiques, des discours et des stratégies des acteurs sociaux institutionnels. Les effets du mouvement social, qualifié de « changement d'échelle », ont pour conséquence une remise en cause des positionnements de ces acteurs en « révisant la liste des revendications et définissant à nouveau les priorités » (Reynaud, 1971), les programmes établis sont bousculés. Les organisations syndicales ont évolué parallèlement aux changements connus par la société française dans la décennie précédente mais elles vont néanmoins procéder à une révision plus ou moins complète de leurs référentiels et de leurs pratiques.

### **1 - CFDT : une nouvelle approche de la démocratie industrielle autour de l'autogestion**

La CFDT est certainement l'organisation dont la stratégie et les orientations ont été le plus directement infléchies par les événements de Mai 68. Dans le processus de déconfessionnalisation, qui trouve son aboutissement au congrès de 1964, l'autogestion permet à une organisation en mal d'identité de se forger un référent commun face à ses deux concurrentes : la CGT et Force Ouvrière. Le mouvement social va entraîner une radicalisation de cette idéologie autogestionnaire mais dont le contenu reste fortement polysémique ; les nouveaux modes d'action développés après le congrès de 70 pour concrétiser la formule « vivre demain dans nos luttes d'aujourd'hui » s'appuient principalement sur les expériences de luttes autogérées, sur les formes de démocratie directe. Avec leur déclin et la montée en puissance de l'union de la gauche, la question de la stratégie politique à même de réaliser la société autogestionnaire redevient primordiale.

#### **1.1 - L'affirmation de la planification démocratique et de l'autogestion (59-68)**

La recherche d'un renouvellement de la démocratie dans l'entreprise, dépassant l'opposition des années cinquante entre d'une part, l'association capital-travail des gaullistes et, d'autre part, l'appropriation étatique des moyens de productions défendue par la CGT, anime plusieurs forces ou mouvances sociales au premier rang desquelles la CFTC-CFDT avec son orientation vers l'autogestion. La nécessité est vive à la CFTC de trouver un second souffle

---

<sup>3</sup> Nous avons choisi de nous centrer dans cette communication sur ces deux organisations syndicales car le débat entre elles a été particulièrement prégnant entre 1966 et 1980.

face aux bouleversements institutionnels puis aux évolutions économiques qui marquent les débuts de la V<sup>e</sup> République mais aussi pour endiguer la perte de substance, autant en termes d'effectif qu'idéologique, que connaît l'organisation. Pour autant, les questions du partage du pouvoir dans l'entreprise ou celles de la représentation des salariés ne font pas clivages entre majorité et minorité dans le processus de transformation en CFDT. Les controverses qui agitent la CFTC dans les années cinquante portent sur la référence chrétienne, le cumul des mandats politiques et syndicaux, les réformes de structure et l'affiliation internationale (Groux, Mouriaux, 1989). L'approche syndicale de la démocratie industrielle se situe plutôt en continuité avec les orientations ayant émergées à la Libération et qui ont justifié la reconstitution d'une confédération chrétienne. La mouvance démocrate chrétienne qui dirige la confédération a déjà amorcé des évolutions notamment au congrès de 1955 où elle condamne le régime capitaliste<sup>4</sup> alors qu'au même congrès une importante minorité prône un socialisme démocratique. Au congrès de 1959, ce nouveau courant amorce un tournant irréversible vers sa mutation dans la CFDT par l'adoption à une majorité des trois-quarts des mandats d'un rapport préconisant la mise en œuvre de la planification démocratique, entendue comme plus contraignante que la planification indicative à la française et dans laquelle la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise et l'élargissement du rôle des comités d'entreprise se combinent à l'intervention des salariés et des syndicats pour assurer un contrôle démocratique de l'économie (Georgy, 1994). Le rapport *Le syndicalisme dans l'entreprise* rédigé en 1964 par une commission du CES présidée par René Mathevet, qui a été très actif dans la mutation de la CFTC en CFDT, présente les revendications concrètes découlant de cette nouvelle orientation. Constatant la transformation des conditions de production et de vie<sup>5</sup>, le rapporteur propose la reconnaissance du syndicat dans l'entreprise afin d'équilibrer et contrebalancer le pouvoir patronal. Une telle orientation se heurte bien sûr de front aux employeurs qui ont toujours refusé cette présence institutionnelle<sup>6</sup>. Si la CGT et FO soutiennent le rapport Mathevet en votant favorablement au CES, ces deux organisations ne font pas de la reconnaissance juridique de la section syndicale au niveau de l'entreprise une revendication majeure comme le fera la CFDT dans la deuxième moitié des années soixante. L'extension des pouvoirs des comités d'entreprise et des droits syndicaux tient une large place au côté des revendications en matière d'emploi, de conditions de travail et de salaire dans la plate-forme revendicative d'unité d'action conclue en janvier 66 entre la CGT et la CFDT<sup>7</sup>. Cette unité d'action, sur fonds de montée des conflits sociaux va pousser le gouvernement à adopter la loi de 1966 qui peut lui apparaître comme un compromis susceptible de satisfaire en partie le patronat, qui obtient que la section syndicale d'entreprise ne soit pas formellement reconnue et que l'extension des droits des CE soit limitée, et les syndicats qui pourront tirer avantage des nouveaux droits du représentant syndical et des CE dans une conjoncture d'emploi qui commence à se tendre.

---

<sup>4</sup> La direction de la CFTC est alors proche du MRP mais ce parti rassemble lui-même des tendances hétérogènes allant de la droite classique aux gaullistes à la recherche d'une troisième voie entre capitalisme et socialisme.

<sup>5</sup> Le rapport s'appuie sur des travaux récents d'universitaires et de juristes comme ceux du colloque de l'Institut d'études sociales de l'Université de Grenoble sur la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise (24 et 25 mai 1963) ou ceux du VII<sup>e</sup> colloque juridique sur les droits et les libertés syndicales (38, 29 et 30 juin 1963).

<sup>6</sup> Les déclarations des représentants du patronat lors des débats sur l'avis du CES sont à cet égard significatives : « il n'y a pas vraiment de droit syndical, il y a pour les salariés un droit à être syndiqué, ce qui est différent » (CNPF, cité par Georgy, 1995).

<sup>7</sup> Quelques années plus tard, le 22 mai 1968, au plus fort du mouvement de grèves, lors d'une rencontre avec la CFDT pour déterminer les revendications à partir desquelles une négociation peut s'engager, Georges Ségué fait état des divergences entre les deux confédérations : pour la CFDT, « une seule chose compte désormais : le point 2 de notre programme commun : "l'extension des droits syndicaux dans les entreprises" » alors que pour la CGT « une modification de nos objectifs communs qui relèguerait à l'arrière-plan "l'amélioration du pouvoir d'achat, des conditions de vie et de travail" serait inévitablement lourde de conséquences » (Ségué, 1972, p.69). La position CGT l'emporte alors.

Au sein de la CFDT, l'option moderniste qui articule économie planifiée et approfondissement de la démocratie recouvre cependant des choix de société différents. Pour certains, il s'agit du rééquilibrage des pouvoirs dans l'entreprise qui fait « de la reconnaissance de l'autre tel qu'il est, la condition d'une amélioration réelle du climat social »<sup>8</sup> combiné avec une version de la planification démocratique compatible avec le maintien de la propriété privée de l'économie et même de l'unité du commandement patronal<sup>9</sup>. Allant plus loin, déjà au sein de la CFTC, les prémisses du *projet autogestionnaire* apparaissent dès 1963 portés par des militants influencés par les cercles intellectuels de la gauche dissidente ou de la Nouvelle Gauche et intéressés par les aspirations gestionnaires d'une « nouvelle classe ouvrière » (Mallet, 1963). Un groupe de travail confédéral est constitué dans le but de clarifier les problèmes touchant à « la participation, la gestion, la cogestion, la coresponsabilité etc. ». Ce groupe, intitulé « participation ouvrière à la gestion », rassemble des responsables confédéraux comme Albert Détraz, Marcel Gonin, Edmond Maire ou Jacques Delors (Georgi, 1994). Le groupe organise des voyages afin de prendre la mesure d'un certain nombre d'expériences étrangères. Le modèle yougoslave soulève la sympathie même s'il est d'emblée jugé peu exportable. Le modèle allemand, en revanche, joue plutôt comme un repoussoir, la codétermination accusée d'être un leurre sans « une transformation profonde du régime de la propriété privée des moyens de production »<sup>10</sup> et elle semble également dangereuse pour l'autonomie du syndicat. Au premier congrès de la CFDT en 1964, l'idée d'autogestion est âprement débattue mais le contenu du socialisme autogestionnaire n'est pas exempt d'ambiguïtés. L'explosion de mai 68 va permettre à l'idéologie autogestionnaire « regardée par la Confédération comme une utopie intéressante mais déconnectée du réel » (Georgi, 2000) de s'imposer comme traduisant le sens profond du mouvement. L'autogestion, dans une version au départ fortement radicalisée – où prime la volonté d'avancer tout de suite vers une démocratisation de l'entreprise et de la société dans son ensemble en prenant appui sur les luttes autogérées - puis sujette à des interprétations plus ou moins divergentes, va néanmoins devenir la référence de la CFDT jusqu'à inspirer les lois Auroux.

### 1.2 - L'entreprise en lutte au cœur du projet autogestionnaire (68-73)

Pour les défenseurs de sa version la plus radicale, le projet autogestionnaire trouve sa validation concrète dans le mouvement de mai 1968. L'idéologie autogestionnaire opère ainsi un retour aux sources du syndicalisme révolutionnaire, au contrôle ouvrier, en l'habillant des vêtements modernes de la planification démocratique et des techniques économiques. La CFDT veut élaborer un syndicalisme moderne porteur d'un projet de société propre, c'est-à-dire « revendiquer une fonction transformatrice propre et, le cas échéant, la disputer aux partis qui se considèrent comme les agents exclusifs du changement social » (Hamon, Rotman, 1982).

L'impact des grèves de 68 sur l'orientation cédétiste apparaît clairement dès les travaux préparatoires du congrès de 1970. En mars 1968, un certain nombre de groupes de travail sont

---

<sup>8</sup> Rapport Mathevet.

<sup>9</sup> En 1964, le document d'orientation du 14<sup>e</sup> congrès de la Fédération des industries chimiques pose le problème en ces termes : « ou bien nous reprenons clairement à notre compte l'idée de démocratie dans l'entreprise, ce qui implique une forme de gestion ouvrière, ou bien nous limitons l'idée de démocratie industrielle à une démocratisation de l'économie au plan national » (cité par Groux, Mouriaux, 1989, p. 108).

<sup>10</sup> Rapport du bureau fédéral pour le 13<sup>ème</sup> congrès de la Fédération du bâtiment CFTC, présenté par Albert Détraz en mars 1960 (Cité par F. Georgi, 1994).

constitués dont le principal porte sur « la démocratisation de l'entreprise »<sup>11</sup>. Ses débats se situent dans « une orientation socialiste et notamment celle de renforcer la responsabilité et le pouvoir des travailleurs sous des formes qui seront envisagées telles que : autogestion, contrôle, participation à la gestion, cogestion, ceci de manière à proposer une perspective concrète dans la France d'aujourd'hui ». L'entreprise est appréhendée dans son lien avec la planification. L'objectif est d'explorer ce que la CFDT veut changer pour démocratiser l'entreprise. Les débats porteront sur le rôle du syndicalisme dans la défense des droits des travailleurs, dans la négociation et la contestation du pouvoir, mais aussi sur son rôle dans la gestion. Les membres du groupe<sup>12</sup> se donnent un programme de travail dont le cours est bouleversé par les événements de mai 68. Si les travaux d'avant les grèves portent sur le rôle des syndicats et les mesures pratiques à proposer à un gouvernement de gauche pour démocratiser l'entreprise, dès septembre 1968, la perspective autogestionnaire est affirmée, les expériences des grèves donnant à cette perspective une nouvelle légitimité. Ainsi, pour Edmond Maire si, avant mai 68, les réflexions du groupe de travail étaient « assez théoriques, puisque partant d'expériences étrangères, partant d'idéologies ou d'objectifs des différentes fédérations » en terme de démocratisation depuis, la démarche s'est inversée et « nous avons maintenant une quantité d'expériences vécues, d'objectifs sortis de la réalité française qu'il faut recueillir d'abord pour voir ce qu'ils sont, puis les mettre en forme et éventuellement y travailler et enfin les proposer au Congrès confédéral de 1970 »<sup>13</sup>.

La question de l'articulation de la représentation des salariés, qu'elle soit directe dans un droit d'expression des salariés ou principalement menée au travers des CE dont certaines attributions vont s'étendre dans les faits et dans le droit tout au long des années soixante-dix, et de l'action syndicale fera l'objet d'après débats dans l'organisation et cela jusqu'après la victoire de la gauche. Le document élaboré par le groupe de travail, intitulé « pour une démocratisation de l'entreprise dans une perspective d'autogestion », propose plutôt la conquête de l'information par les CE comme moyen de démocratiser l'entreprise. Le CE étant depuis mai 68 « pratiquement débarrassé des problèmes revendicatifs puisque enfin le canal syndical devient officiellement la voie normale d'expression des revendications et de négociation des accords collectifs ». L'information est ensuite utilisée par la section syndicale pour élaborer « les propositions d'interventions et d'expression des travailleurs les plus démocratiques et les plus efficaces possibles ». A long terme, le texte propose des pistes pour une entreprise autogérée dans une économie planifiée. A court terme, il insiste d'abord sur « un piège à éviter : la cogestion » car la cogestion « crée une apparence de pouvoirs, une illusion trompeuse lourde de risques d'intégration des représentants des travailleurs aux buts de l'entreprise privée ». Il faut au contraire faire du CE un instrument de contrôle de la marche de l'entreprise et des décisions économiques de l'employeur. Les rapports entre section syndicale et CE sont à débattre. Il faut également revaloriser le rôle du syndicat dans la limitation de l'arbitraire patronal en matière de gestion du personnel. Enfin, il faut mettre en place des structures de participation des travailleurs où ils s'expriment sur leurs conditions de travail. La question de l'articulation entre les luttes autogérées et le pouvoir syndical n'est pas non plus tranchée.

---

<sup>11</sup> Les informations concernant le fonctionnement de ce groupe proviennent des archives de son rapporteur, Michel Le Tron (archives CFDT, 8H508).

<sup>12</sup> Il se compose, outre son secrétaire E. Maire et son rapporteur M. Le Tron, de J. Juillard (SGEN), F. Lagandré (UCC), R. Ruols (Bâtiment), Mle Lafont (services santé), E. Le Bellier (PTT), Delavaud (FGF), A. Acquier (métallurgie), Butet (cheminots), P. Gache (EDF-GDF), Mle Maillard (textile), M. Rolland (agriculture), J. P. Murcier (service juridique confédéral).

<sup>13</sup> Entretien avec Edmond Maire, *Syndicalisme*, 31/10/68.

Le texte du groupe de travail est un compromis entre plusieurs positions, comme le sera celui adopté au congrès quant à la place de l'autogestion dans un régime capitaliste. Pour tous, la lutte pour la transformation sociale doit d'abord être menée à la base dans l'entreprise et tendre à y accroître le pouvoir syndical. Toute l'ambiguïté, sur laquelle porte l'essentiel des débats, est de trancher sur l'incompatibilité de l'autogestion avec la propriété privée des moyens de production. Le rapport de synthèse reste flou et présente les trois piliers qui devront constituer la base d'une autre société qualifiée pour la première fois de socialiste : la planification démocratique, la propriété sociale des moyens de production et l'autogestion de l'entreprise comme de la société toute entière.

Le congrès de 1973 constitue une première prise de distance avec des démarches trop radicales que la CFDT juge instrumentalisées à des fins politiques mais réaffirme l'articulation originale entre les revendications de court terme et un projet autogestionnaire de changement social. Cette posture radicale n'interdit pas à la confédération de participer à la politique contractuelle initiée par le gouvernement de Chaban-Delmas. Pour ce qui concerne le pouvoir des salariés dans l'entreprise, l'action revendicative des années soixante-dix est menée sur deux piliers : d'une part, le développement des comités d'entreprise sur le plan des conditions de travail et économique, notamment dans leur dimension d'expertise économique ; d'autre part, l'instauration d'un droit d'expression directe des salariés que la CFDT réclame dès le début des négociations sur les conditions de travail qui s'ouvrent en 1973.

## **2 - CGT : s'appuyer sur les luttes et prendre en compte les aspirations démocratiques des salariés**

Un des effets majeurs du mouvement de mai 68 a été d'obliger la CGT à intégrer dans ses analyses et dans sa stratégie les évolutions du mouvement social et plus généralement des couches salariées, mais aussi à interroger sa stratégie politique notamment, après 1972, dans la perspective d'une victoire des partis de gauche. Mais l'impact des grèves se manifeste de manière différée : le mouvement d'ouverture et les évolutions stratégiques s'affirment progressivement au long des années soixante-dix. Ces évolutions sont d'autant plus inévitables qu'elles prolongent l'ouverture qui s'était déjà fait sentir dans la seconde moitié des années soixante. La révision des positions en matière de démocratie industrielle porte sur deux points : le fonctionnement démocratique du syndicat dans son articulation avec les aspirations des travailleurs ; le rôle de la représentation des salariés dans l'entreprise.

### **2.1 - Améliorer le fonctionnement de la démocratie syndicale**

Le débat est encore vif entre les historiens sur la signification de la réception pour le moins houleuse par les ouvriers de l'usine Renault de Billancourt de Georges Séguy venant présenter les résultats des négociations de Grenelle alors qu'il avait déclaré à l'issue de celles-ci que, sous réserve de l'approbation des travailleurs, « la reprise du travail ne saurait tarder » (Zancarini-Fournel, 2000). La plupart s'accordent à reconnaître que, pendant mai 1968, la CGT a soutenu les mouvements de grève, mis en avant des revendications de salaires, temps de travail et abrogation des ordonnances sur la Sécurité sociale. Elle avalise le constat de Grenelle mais pousse à une issue politique qui prendrait la forme d'un gouvernement populaire. L'absence de cette issue politique la conduit à encourager le repli du mouvement social. Mais le contenu même des grèves, leur portée de remise en cause des rapports de travail dans l'entreprise – qui s'amplifie dans les conflits du début des années 70 – et la place nouvelle faite par ce mouvement social aux jeunes et aux femmes ont une influence à

l'intérieur de la CGT où ils vont servir de référence à des courants eurocommunistes prônant une plus grande ouverture du syndicat et l'abandon de « l'esprit de bastion » (Moynot, 1982).

Dans les mois qui suivent les responsables de la CGT tirent déjà les premières leçons de ce mouvement en insistant sur le nécessaire élargissement de la démocratie syndicale. Dans son rapport au comité confédéral national de novembre 1968, Jean-Louis Moynot s'interroge sur le fonctionnement de la démocratie syndicale : « la lutte syndicale des travailleurs, pour être dirigée efficacement par les organisations, suppose que les décisions soient prises, les orientations tracées, après une très large discussion associant l'ensemble des syndiqués, sans éluder les problèmes délicats, sans esquiver les questions importantes posées par les travailleurs aux directions syndicales [...] les principales décisions ne peuvent plus être prises sans consulter l'ensemble des travailleurs. Autrefois, faute de pouvoir mieux faire, les travailleurs suivaient le mot d'ordre de l'organisation à laquelle ils faisaient confiance, non pas aveuglément, mais sans avoir toujours tous les éléments d'appréciation » (cité par Branciard, 1977, p.117). Dans cette période, les articles du *Peuple* vont dans le même sens : « les militants ont parfaitement saisi que dans l'état d'esprit des travailleurs, dans leur masse depuis mai, il y avait quelque chose de changé. Les pratiques de mai leur ont révélé qu'ils pouvaient, qu'ils devaient participer pleinement à l'élaboration de leurs revendications et des formes d'action à engager » (janvier 1969). C'est pourtant bien le syndicat qui garde le rôle prédominant dans l'organisation des revendications et de l'action des salariés et non pas des instances relevant d'une expression directe de ces derniers comme le demande la CFDT. La CGT assimile jusqu'à la fin de la décennie le droit d'expression cédétiste à la « gestion participative » proposée par le patronat.

Faisant le bilan de cette période et de son action au sein de la CGT, Jean-Louis Moynot fait de « la manière dont a été posé dans la CGT le problème de la démocratie syndicale et ouvrière » (1982, p. 70) un des traits majeurs de la période du tournant des années 70 qui culmine avec le discours de Georges Séguy sur la démocratie syndicale au congrès de la fédération des métaux à Grenoble en 1971. Mais il précise que cette ligne de renouveau syndical fondé sur « la démocratie de masse (dans l'organisation syndicale et avec l'ensemble des travailleurs) » a soulevé de fortes oppositions au long de la décennie 70.

## 2.2 - Quelles instances pour une « gestion démocratique » dans l'entreprise ?

La CGT ne place pas la question de la réforme de l'entreprise au centre de sa réflexion ni de ses revendications. Au contraire, après la Libération, avec la montée des grèves, la scission de FO et l'évolution du parti communiste dans la guerre froide, la CGT s'oriente sur une stratégie de lutte de classe qui lie action économique et action politique (Mouriaux, 1982). La confédération veut faire des institutions dans l'entreprise des instruments de combat contre le capitalisme<sup>14</sup> : plusieurs campagnes sont ainsi menées contre les « porte-serviettes »<sup>15</sup>, les élus des CE ainsi appelés car jugés trop gestionnaires. A la fin des années cinquante et au début des années soixante, la CGT cherche cependant à sortir de son isolement en menant des actions ponctuelles communes avec la CFTC et FO à l'occasion de conflits, voire même à reprendre pied dans la vie contractuelle, mais elle refuse toujours aussi fermement de s'associer aux réformes dans un cadre capitaliste. Son opposition à la démarche autogestionnaire reste également très idéologique. Le conflit de l'entreprise grenobloise Neyrpic, qui de décembre 1962 à juillet 1963, mobilise les salariés sur les salaires et la

---

<sup>14</sup> « d'instrument de dialogue avec l'employeur, le CE devient un appendice du syndicat et une arme au service des mots d'ordre du parti communiste, de la bataille pour la paix à la lutte contre le plan Marshall » (Le Crom 1998).

<sup>15</sup> Terme repris par Mouriaux, 1982.

gestion de l'entreprise<sup>16</sup>, apparaît emblématique à la CFTC et au PSU qui l'analyse comme la confirmation de leurs thèses sur la nouvelle classe ouvrière et son aspiration autogestionnaire. La CGT, quant à elle, n'y voit qu'un conflit classique autour de la répartition du profit ; elle ne place pas la question du pouvoir dans l'entreprise au centre des conflits sociaux et maintient l'abolition de la propriété privée, source principale d'exploitation et d'aliénation, comme objectif global et préalable.

Cependant, la prise en compte de la transformation de la CFDT ainsi que le constat de l'échec des échanges avec FO que poursuivait prioritairement la CGT dans la dernière décennie favorisent un rapprochement qui s'avère durable entre la CFDT et la CGT. Malgré les divergences qui, comme on l'a vu, perdurent avec la CFDT sur l'importance à donner aux revendications concernant l'extension des pouvoirs des CE et des droits syndicaux, l'unité d'action entre les deux organisations marque la moitié des années soixante. Ponctué par le succès de la grève générale interprofessionnelle du 17 mai 1966, et la mobilisation contre les ordonnances sur la sécurité sociale, l'unité d'action connaît une éclipse de fin 1967 à fin 1970<sup>17</sup>, période pendant laquelle la CGT se tourne à nouveau vers FO, mais retrouve de la vigueur tout au long des années soixante-dix sans être pour autant exempte de controverses.

Les positions des deux organisations vont cependant tendre à se rapprocher grâce notamment à la réévaluation à laquelle va procéder la CGT du rôle des comités d'entreprises. La revendication d'un autre type de pouvoir dans l'entreprise, refoulée dans les années 50-60, apparaît en tant que telle au congrès de 1969 même si l'autogestion est encore qualifiée de « formule creuse »<sup>18</sup>. La nouvelle conception de la « gestion démocratique », théorisée par la direction cégétiste au long des années soixante-dix fait jouer au CE un nouveau rôle dans la participation des travailleurs dans la transformation des structures de l'entreprise.

Au début des années soixante-dix, les organisations syndicales et patronales sont sommées de se positionner par rapport à l'objectif explicite de transformation des relations sociales du nouveau gouvernement Chaban-Delmas. Ce dernier, après la reconnaissance de la légitimité du fait syndical que constitue la loi de 1968, leur propose de sortir de la logique du conflit pour entrer dans des processus de négociations. Ce projet est partagé par de hauts fonctionnaires et des intellectuels qui prônent, pour certains de longue date<sup>19</sup>, un changement profond des relations sociales. Leur arrivée au sein du gouvernement va un temps favoriser cette tentative réformatrice. Les organisations syndicales s'engagent dans cette dynamique contractuelle, toutefois, parallèlement à la signature de ces accords statutaires améliorant la situation immédiate des salariés, la CGT et la CFDT élaborent des projets de société incluant de nouvelles formes d'organisation du pouvoir des salariés dans les entreprises.

---

<sup>16</sup> Le conflit Neyrpic est un conflit à épisodes. La première grève que connaît l'entreprise s'étend sur le premier semestre 1961 et porte sur un problème de réorganisation du travail. Elle se conclut par un accord prévoyant des augmentations salariales, un abaissement de l'âge de la retraite, de la durée du travail et des congés de fin de carrière. En janvier 1962, un autre accord reconnaît l'existence d'une section syndicale d'entreprise. A la fin de l'année 62, le principal actionnaire, Alsthom, renvoie le directeur de l'usine ; son remplaçant dénonce les accords d'entreprise. A l'initiative de l'intersyndicale, des conflits sporadiques émaillent le premier semestre 1963 et aboutissent au maintien des précédents accords. Le conflit reprend en 1964 à la suite d'une menace de réduction des effectifs. Ce conflit est emblématique à l'époque à deux titres : les ingénieurs et cadres y jouent un rôle important ; l'intersyndicale produit un travail économique contestant les arguments de l'actionnaire (Bron, 1977).

<sup>17</sup> Un nouvel accord d'unité d'action est signé le 1<sup>er</sup> décembre 1970.

<sup>18</sup> Déclaration de Georges Ségué le 21 mai 1968 (citée par Mouriaux, 1982).

<sup>19</sup> Notamment au sein du club Jean Moulin ou d'un autre club lié au premier et fondé par Jacques Delors, Citoyens 60.



## **II - LES NOUVELLES CONCEPTIONS DE LA DEMOCRATIE INDUSTRIELLE À L'ÉPREUVE DES ÉVOLUTIONS DES ANNÉES 70**

L'année 1973 apparaît dans la décennie 70 comme une année pivot car se conjugue, à travers la première poussée électorale de la gauche aux élections législatives, la formalisation d'une alternative politique crédible fondée sur la dynamique du programme commun signé en juin 1972 et la rupture économique que constitue le premier choc pétrolier. La gauche échoue de peu aux élections présidentielles de 1974 mais la consolidation de cette alternative conduit à un repositionnement des acteurs politiques et sociaux. L'élection de Valéry Giscard d'Estaing est portée par une volonté de moderniser la société française en prenant appui sur des réformes sociétales mais aussi tendant à introduire une certaine démocratisation dans les entreprises. Le comité Sudreau sur la réforme de l'entreprise se place dans cette perspective. Pour les syndicats, l'existence du programme commun et la dynamique politique qu'il soutient pose la question de la stratégie politique pour faire avancer leurs objectifs en matière d'aspiration démocratique des salariés. Outre l'extension importante du secteur nationalisé, il prévoit des améliorations matérielles des conditions de vie et de travail des salariés ainsi que des possibilités accrues d'intervention des salariés et de leurs représentants en matière de licenciements et de conditions de travail. Dans les entreprises nationalisées, ces interventions pourront toucher directement, sous des formes à déterminer, à la gestion des entreprises.

L'année 1977 marque un nouveau tournant politique et économique. Les perspectives d'alternance s'éloignent avec la rupture du programme commun – confirmées par l'échec de la gauche aux élections législatives de mars 1978 (bien que les partis de gauche aient été majoritaires au premier tour). Toutefois ces résultats inquiètent suffisamment le gouvernement de droite reconduit (3<sup>ème</sup> gouvernement Barre) pour qu'il tente une ouverture sociale, notamment vers la CFDT, tentative freinée par une majorité législative ultra-libérale. L'aggravation du chômage accompagne l'installation de la crise économique. Si dans la période précédente la perspective politique avait pu faciliter des convergences sur les conceptions de la démocratie dans l'entreprise, face à l'évolution du contexte économique et politique, la CGT et la CFDT vont modifier différemment leurs stratégies pour faire aboutir leurs programmes revendicatifs.

### **1- Repositionnement dans le champ politique (73-77)**

La perspective initiée par le programme commun d'une alternance politique et l'espoir d'une victoire de la gauche en 1974 ont conduit les syndicats à formuler des revendications en termes de nouveaux droits des CE dans les entreprises (CGT) ou de pouvoir de contrôle des salariés (CFDT). Ces revendications se sont faites plus précises dans la dynamique créée par le bon score du candidat de la gauche aux élections présidentielles. Selon des modalités propres, la CGT et la CFDT ont alors une analyse qui fait de l'accession au pouvoir politique des partis signataires du programme commun la condition indispensable au changement social.

#### **1.1 - Le refus de la démocratisation de l'entreprise dans un cadre capitaliste**

Dans cette perspective politique, ces organisations ont une attitude très circonspecte face à la commission Sudreau de réforme de l'entreprise lancée par le président de la République en 1974. La CFDT y participe en y défendant notamment le droit d'expression des salariés tout en affirmant qu'« il ne peut y avoir aujourd'hui de démocratisation réelle de l'entreprise sans

une transformation radicale des structures de pouvoir et de ses modalités d'investissement, sans une transformation parallèle de son environnement, c'est à dire des finalités et des moyens de l'économie nationale »<sup>20</sup>. Le communiqué de presse qui suit la publication du rapport le dénonce car il « s'inscrit dans la logique capitaliste de l'économie de marché. » C'est à peine si la confédération « enregistre les propositions faites en matière d'information et d'expression des travailleurs, de reconnaissance du fait syndical, l'intention de réduire le travail posté et de limiter le travail de nuit »<sup>21</sup>. Il se conclut par le rappel que « l'amélioration des conditions de vie et de travail ainsi que les changements nécessaires de société passent en priorité par la lutte des travailleurs avec leurs organisations syndicales ». C'est certainement dans cette attente d'un changement politique que réside la clé de compréhension de la position cédétiste.

Dès l'ouverture des travaux du comité Sudreau, Henri Krasucki donne le ton pour la CGT en déclarant qu'il était « illusoire de vouloir réformer l'entreprise sans démocratiser l'économie, ce qui suppose des réformes profondes comme celles figurant dans le programme commun de la gauche avec un pouvoir politique correspondant ». Lors de son audition par la commission, la CGT demande un droit d'information et un droit de contrôle sur la gestion de l'entreprise, notamment en matière économique ainsi que sur les conditions d'emploi et de travail. Elle demande également la création de comités de groupes<sup>22</sup>. Les réactions cégétistes sont aussi négatives que celles de la CFDT à la sortie du rapport qualifié d'éloge du système capitaliste visant « la préservation du pouvoir autocratique détenu par les propriétaires des moyens de production » et de tentative « d'associer les travailleurs à l'organisation de leur propre exploitation », dont le droit d'expression constitue le meilleur exemple<sup>23</sup>. Parmi les mesures proposées par le rapport, la CGT ne se reconnaît que dans celles, ponctuelles, d'amélioration de la situation des travailleurs comme le droit de contrôle sur la gestion de l'entreprise, l'information sur l'activité de l'entreprise ou le renforcement des libertés syndicales.

Les positions de la CGT et de la CFDT paraissent donc converger dans le refus de la réforme de l'entreprise dans un cadre capitaliste. Toutefois, celle de la CFDT n'est pas sans ambiguïté. Lors du débat au CES où les deux organisations s'opposent à l'adoption d'un avis favorable au rapport<sup>24</sup>, elle présente un amendement, rejeté, qui vise à supprimer la limitation des pouvoirs de veto du comité d'entreprise<sup>25</sup> exprimant bien par là sa tentation d'une transformation immédiate des rapports de pouvoir dans l'entreprise en cohérence avec le projet autogestionnaire qu'elle porte.

## 1.2 - Peser sur le contenu du programme commun

Dans la logique de leurs stratégies, les deux centrales vont s'engager suivant des formes et des temporalités différentes dans le soutien au programme commun mais ce choix stratégique, justifié par une volonté de faire prendre en compte les objectifs syndicaux par les partis politiques, ne se fera pas sans débat à l'intérieur des organisations notamment dans la CFDT.

---

<sup>20</sup> « La CFDT et la réforme de l'entreprise », Suppléments aux *Cahiers français*, n° 180, mars-avril 1977.

<sup>21</sup> Communiqué de presse n°196 du 13/02/75 (Archives nationales, CAC 1991 0374, article 6).

<sup>22</sup> H. Krasucki le 23/3/1974, repris dans l'*Humanité* 24/09/1974.

<sup>23</sup> *Le peuple*, n°966, 17-31 mai 1975.

<sup>24</sup> Cet avis recueille 111 voix contre 41 et 18 abstentions. La CGT, la CFDT et FO votent contre, la CFTC s'abstient jugeant l'avis « en retrait par rapport aux positions constructives du rapport Sudreau », seule la CGC vote pour.

<sup>25</sup> L'amendement propose la suppression du texte de l'avis de l'alinéa suivant : « mais le conseil rappelle que ces extensions de compétences [économiques et comptables] ne pourraient aller jusqu'à conférer au comité d'entreprise un pouvoir de veto ou de codécision ».

*La CGT : priorité à la gestion démocratique des entreprises en prenant appui sur les CE*

À partir de la signature du programme commun en juin 1972, la CGT inscrit sa stratégie dans la dynamique « union, action, programme commun ». Cette vision conduit à encourager l'unité d'action – l'accord sur un programme d'action signé avec la CFDT en juin 1974 se place dans cette logique – et à orienter les luttes vers le changement politique. Tout en se défendant d'élaborer un programme propre à l'organisation syndicale, la CGT met en avant trois réformes structurelles : à côté de la nationalisation des secteurs clés de l'économie, revendication ancienne de la confédération, et de la planification démocratique, on trouve la gestion démocratique des entreprises dont la conception se rapproche de plus en plus de l'autogestion. Dès 1973, le secteur économique de cette organisation formule une série de propositions qui visent, dans la perspective de contribuer au contenu et à la mise en œuvre du programme commun, à développer la démocratie économique dans les futures entreprises nationalisées après l'accession de la gauche au pouvoir. Sous la dénomination de la *gestion démocratique dans les entreprises nationalisées*, ce document prévoit que les travailleurs et leurs représentants disposeront d'une information systématique sur toutes les données de la vie de l'entreprise. Le but est d'atteindre un contrôle démocratique des principaux aspects de la gestion notamment par la participation à l'amélioration de l'organisation, des méthodes de gestion et à la mise en œuvre de mesures portant sur les salaires, les promotions, l'emploi, la formation, les conditions de travail, la gestion des réalisations sociales. Dans le secteur privé, dans cette période qui suivrait l'arrivée de la gauche au pouvoir, il faudrait donner une dimension nouvelle aux droits de contrôle des travailleurs sur la gestion de leur entreprise notamment en permettant aux CE d'intervenir pour « limiter les tendances néfastes du profit privé et contrôler que la gestion patronale respecte les accords conclus et s'inscrit dans le cadre des orientations du plan<sup>26</sup> ». Quelques mois plus tard, en octobre 1973, la commission exécutive, prenant acte de ces travaux, adopte un document sur la gestion démocratique des entreprises, que prolonge en avril 1977 un colloque sur la démocratisation de l'économie et le rôle des travailleurs et dans lequel la CGT met l'accent sur le rôle des CE et place la transformation des structures de l'entreprise sur un pied d'égalité avec les nationalisations et la planification.

Toutefois, dans la période, cet intérêt porté par l'organisation syndicale sur le rôle, notamment économique des CE, qui se prolongera dans les années qui suivent par la mise en avant des solutions industrielles, ne sera pas sans soulever des débats en son sein de la part de ceux qui prônent la primauté pour le syndicat de la lutte révolutionnaire articulée sur les mobilisations de masse, le programme économique devant rester l'apanage du parti politique (Moynot, 1982).

*La CFDT : à la recherche d'une stratégie politique cohérente avec le projet autogestionnaire*

Pour une partie de la CFDT, le conflit Lip est le symbole de l'autogestion en marche et le soutien à la candidature de son leader, Charles Piaget, à l'élection présidentielle doit témoigner de la place centrale des luttes dans toute stratégie de changement social. Cette vision pansyndicale s'oppose à ceux pour qui Lip n'est qu'un conflit défensif et son échec final vient confirmer cette analyse ; devant la crédibilité d'une alternative politique portée notamment par le renouveau du parti socialiste depuis le congrès d'Épinay de 1971, l'urgence est pour eux de renforcer dans l'alliance du programme commun les orientations de ce parti face à celles du parti communiste afin d'importer un « greffon autogestionnaire » (Tixier, 1992). Dans cette logique, un certain nombre de responsables et de militants de la CFDT rejoignent, avec d'autres éléments de la « deuxième gauche » (Hamon, Rotman, 1982) venant

---

<sup>26</sup> Résumé du rapport de Jean-Louis Moynot sur la gestion démocratique des entreprises (publié intégralement dans *Le peuple*, n° 927, 16-31 octobre 1973) paru dans *La vie ouvrière*, octobre 1973.

du parti socialiste unifié (PSU) et prônant le socialisme autogestionnaire, le parti socialiste à l'occasion des « assises du socialisme » à l'automne 1974.

Quelles que soient ces divergences, les plates-formes d'objectifs restent marquées au sceau du projet autogestionnaire. Celle adoptée au Conseil national de juin 1977, dans la perspective de la victoire attendue de la gauche aux élections de mars 1978 est particulièrement radicale. Parmi les revendications avancées, l'expression directe des travailleurs occupe une place importante sous la forme de 1% des heures travaillées consacrées à la discussion des travailleurs pendant le temps et sur le lieu de travail. Dans cette plate-forme, qui reste très hostile à la cogestion et en affirme l'opposition au modèle allemand, la revendication d'un plus grand contrôle des CE sur la gestion par le développement d'obligations procédurales et par l'instauration d'un droit de veto notamment sur les licenciements collectifs est très présente<sup>27</sup>. On trouve également l'extension des droits d'intervention des CE sur la gestion de l'entreprise, la création d'un comité de groupe et le droit d'alerte qui figuraient sous une forme plus ou moins explicite dans les textes de congrès dès le début des années soixante-dix et avaient été défendues devant la commission Sudreau en 1974. Malgré les réorientations politiques qui émergent avec le rapport Moreau de janvier 1978 et s'affirment après la défaite de la gauche aux élections, cette plate-forme continuera à servir de référence dans les années qui suivent.

## **2 -Faire face à la crise et à l'éloignement de la perspective d'alternance politique (77-81)**

Entre 1974 et 1977, la plupart des acteurs politiques et sociaux estimaient encore que la crise économique était temporaire et qu'il convenait d'atténuer le coût social du chômage en attendant qu'un certain nombre de mesures produisent leurs effets de relance de la croissance. Les divergences portaient principalement sur la nature et l'ampleur des mesures susceptibles de favoriser le retour de la croissance. L'année 1977 marque l'accélération des restructurations industrielles entraînant notamment une aggravation du chômage. C'est également l'année où, après le succès de la gauche aux élections municipales confirmant la crédibilité de l'alternative politique portée par le programme commun, l'alliance des partis de gauche se défait avec l'échec de l'opération de réactualisation du programme commun, l'un des enjeux de cette négociation interne ayant été l'étendue de la démocratie économique. Cette rupture, amplifiée par l'échec de la gauche aux élections législatives de mars 1978, conduit la CGT et la CFDT, suivant des agendas différents, à une révision des stratégies syndicales.

### 2.1 - La CGT : des solutions industrielles aux conseils d'ateliers

Dans la deuxième moitié des années 70, le secteur économique de la CGT, dans la dynamique des réflexions sur la gestion démocratique des entreprises qu'il impulse, face aux restructurations industrielles et à l'extension des licenciements, propose aux sections syndicales de les aider à élaborer des « solutions industrielles » favorables aux salariés. Il s'agit de faire des propositions industrielles alternatives à celles des directions élaborées à travers des processus démocratiques d'échanges entre les experts économiques, les fédérations syndicales et les sections et qui visent à faire émerger « un lien nouveau à créer entre démocratisation, développement de l'initiative individuelle et coopération à tous les niveaux » (Lojkine, 1996, p. 72).

---

<sup>27</sup> Le droit de veto est cependant très controversé au sein même de la direction confédérale (débat au sein de la commission « revendications et pratiques syndicales », mars et juin 1977, Archives CFDT 8H 514)

L'exemple le plus abouti de ces propositions industrielles est celui de la sidérurgie. Dans la deuxième moitié des années soixante-dix, un plan européen (dit plan Davignon) proposait de profondes mutations technologiques et financières se soldant par la perte prévisible de 21 000 emplois mais en prenant en charge au niveau communautaire les coûts sociaux de ces mesures. En France, dès 1978, les acteurs impliqués sont le gouvernement, les entreprises sidérurgiques et les fédérations syndicales de la métallurgie CFDT et CGT. Les fédérations syndicales avancent des propositions alternatives, plutôt contradictoires, associant des capacités productives et des mesures sociales. La plus emblématique est celle proposée par la FTM-CGT : « le mémorandum sur l'avenir de la sidérurgie » qui, s'appuyant sur le secteur économique confédéral en liaison avec les sections syndicales CGT locales, associe un pari industriel fondé sur de fortes augmentations des capacités productives et une nouvelle conception de la productivité à un fort investissement en formation des salariés. Mais, très vite, ce mémorandum n'est plus le sujet du débat. Des manifestations nationales et locales souvent violentes, orchestrées par les instances dirigeantes de la CGT, éclatent et la crise sidérurgique fait l'objet de surenchères politiques entre le PS et le PC avec la rupture du programme commun et la perspective des élections européennes de juin 1979. Le gouvernement propose finalement, le 24 juillet 1979, la signature d'une convention sociale permettant le départ de 20.000 salariés. Les comités d'entreprises ont eu essentiellement un rôle contestataire et ne se sont pas emparés des propositions économiques syndicales, et celles-ci n'ont eu que peu d'effets sur la négociation industrielle globale.

Lors du 40<sup>e</sup> Congrès qui se tient à Grenoble fin 1978, le document d'orientation, tout en maintenant l'objectif d'élaboration démocratique de solutions industrielles, fait des propositions visant à l'instauration d'une « démocratie de masse dans tous les domaines : social, économique et politique » en s'appuyant notamment sur la revendication de mise en place de conseils d'atelier dont la conception, défendue par les tenants de l'ouverture de la CGT<sup>28</sup>, est peu éloignée de celle également prônée par la CFDT au nom de sa conception de l'autogestion dans les entreprises nationalisées (Branciard, 1978) ou même du droit d'expression sur les conditions de travail qu'elle défend également, même si la vocation des premiers est plus large (nature du travail, ses formes, son organisation, sa finalité). Ce congrès est également celui où Georges Séguy s'interroge sur la stratégie de soutien au programme commun au moment où celui-ci est rompu et après la défaite de la gauche aux législatives. Il critique le fait « que des organismes de direction ne reflètent pas toujours assez correctement la diversité de la CGT, l'habitude prise de travailler entre militants de la même opinion politique, l'intolérance envers les idées différentes »<sup>29</sup>. Cette ligne réformatrice suscite de fortes critiques et tensions au sein de la CGT, la direction la remet rapidement en cause sous la pression du PCF et ses promoteurs, comme Jean-Louis Moynot ou Christiane Gilles, sont finalement obligés de quitter le bureau confédéral. (Andolfatto, Labbé, 2006). La CGT se raidit alors, à l'image du PCF, et se lance dans des luttes plus radicales qui l'éloigne de la recherche de transformations structurelles immédiates.

---

<sup>28</sup> « la démocratie dans l'entreprise doit effectivement être une démocratie de masse où tous les travailleurs interviennent activement, une démocratie qui intègre la délégation de responsabilité à des élus mais dépasse en même temps les limites de la démocratie traditionnelle pour donner toute sa force au contenu de classe nouveau auquel elle vise et développer en même temps la responsabilité, l'initiative, l'autonomie des collectifs de travail et de chacun des travailleurs, toutes choses qui répondent aux exigences du développement social et aux aspirations conscientes des travailleurs à notre époque » (intervention de Jean-Louis Moynot au 40<sup>e</sup> congrès, repris dans Moynot, 1982 p. 270).

<sup>29</sup> Compte-rendu du 40<sup>e</sup> Congrès.

## 2.2 - La CFDT : le retour à une vision pansyndicale

La méfiance à l'égard d'une instrumentalisation par les partis de gauche et la tentation du pansyndicalisme restées fortes reviennent en force au sein de la CFDT avec la rupture de l'Union de la gauche en septembre 1977. Le rapport présenté par Jacques Moreau au Conseil national de janvier 1978 condamne le processus de politisation de l'action syndicale mené depuis 1974. Le Bureau national du 21 mars 1978<sup>30</sup> qui se tient le lendemain de l'échec de la gauche aux élections législatives a une tonalité fortement pansyndicale. Il fait de l'insuffisance des réponses de la gauche à la crise, concrétisée dans le constat que « les droits et les devoirs des collectivités de base n'apparaissent pas comme le levier essentiel pour impulser un changement de mode de vie », une des raisons majeures de l'échec de la gauche. Il affirme également que la réponse à la crise est le socialisme autogestionnaire c'est à dire « l'accroissement du pouvoir des collectivités de base, des travailleurs et des citoyens pour impulser, imposer un changement du type de production de consommation et d'échange ». En conséquence, l'orientation retenue pour la nouvelle étape est de « remettre l'accent avec force sur la pratique syndicale » et « d'engager immédiatement une action pour obtenir des changements réels ». Dans cette nouvelle dynamique, il ne s'agit plus de globaliser tous les problèmes mais de traiter l'amélioration des conditions de vie et de travail au plus près des salariés car « l'extension de la responsabilité des personnes et de l'autodétermination des groupes est pour la CFDT le vrai moteur du changement ». Cette conception retrouve apparemment les sources idéologiques des origines de la CFDT mais elle s'insère dans une vision dans laquelle il s'agit d'obtenir des résultats par la négociation plus que par la lutte<sup>31</sup>. Dans cette nouvelle stratégie, la négociation immédiate des conditions de mise en œuvre du droit d'expression directe des travailleurs sur leurs conditions de travail tient une place centrale. Entre 1978 et 1980, la CFDT tente vainement au cours de plusieurs rencontres avec le CNPF d'obtenir la négociation d'un accord interprofessionnel sur ce point<sup>32</sup> et s'oppose, en 1980, aux tentatives gouvernementales d'élaboration d'un projet de loi sur ce thème, demandant plutôt aux pouvoirs publics de faire pression sur le CNPF pour obtenir la négociation d'un accord-cadre interprofessionnel. Toutefois, cette revendication fait débat au sein de la CFDT en ce qui concerne d'une part, le statut à lui donner – faut-il, pour populariser ce droit, en faire un axe de lutte dans les entreprises ou est-il prioritairement un objet de négociation au niveau national ? – et, d'autre part, l'articulation de ces groupes avec les autres instances représentatives alors que les licenciements de salariés protégés poussent plutôt à revendiquer un renforcement des droits syndicaux. Le fait que la tentative de mise en place d'un observatoire confédéral sur le thème de l'expression fasse long feu et qu'une journée d'études organisée en octobre 1980 pour suivre les évolutions des pratiques et des négociations sur ce thème ne réunisse qu'une douzaine de participants émanant de sept entreprises, exprime bien ce malaise face à des orientations dans lesquelles l'autogestion n'est plus le cœur du projet de transformation sociale mais est réduite à une démarche (Georgi, 2000).

À la fin des années 70, les deux organisations ont donc élaborées, face aux évolutions économiques et politiques, des stratégies fortement opposées qui les ont amener à défendre des priorités différentes lors de l'élaboration du rapport Auroux.

---

<sup>30</sup> Conférence de presse d'Edmond Maire du 22 mars 1978 faisant état des résultats du Bureau national extraordinaire du 21 mars 1978 (archives CFDT, 8H 514).

<sup>31</sup> Cet extrait d'un discours d'E. Maire est particulièrement significatif de cette réorientation : « Si l'on veut faire des luttes sociales le moteur de tous les changements, alors la négociation est un moyen privilégié de transformer les conflits et la mobilisation en résultats, en acquis permettant une progression ultérieure » (Maire, 1980).

<sup>32</sup> Une lettre officielle de demande d'ouverture de telles négociations est envoyée au CNPF le 8 novembre 1979.

## **Conclusion ; une institutionnalisation surdéterminée par le politique**

Le début de la période étudiée, le tournant des années 60-70, est marqué par un fort mouvement social, dont un des moteurs est l'immobilisme social de la décennie soixante, suivi d'une volonté politique de modernisation économique et sociale. La question cruciale qui se pose alors aux responsables politiques, et qui va trouver des réponses diverses jusqu'au début des années quatre-vingt est celle des modes d'articulation de l'économique et du social. L'entreprise est au cœur de cet enjeu et, en premier lieu, sa gouvernance. Les solutions institutionnelles proposées par les acteurs politiques et étatiques, qu'ils soient de droite ou de gauche, ne permettront pas la construction d'un modèle stabilisé d'association des salariés aux décisions économiques et sociales des entreprises. Les relations entre Etat, acteurs syndicaux et patronaux très spécifiques du système français de relations professionnelles expliquent en partie cet échec.

Les faiblesses en matière de démocratie industrielle résident principalement dans l'instabilité des compromis entre représentants des intérêts professionnels, compromis qui, au bout du compte ne trouvent un aboutissement législatif qu'après l'intervention du pouvoir politique. Le dispositif institutionnel de partage du pouvoir dans l'entreprise instauré à la Libération est à ce titre exemplaire. Résultat d'un compromis entre forces politiques, dès que celui-ci se délite, l'institution des CE échoue à devenir un outil de régulation sociale dans les entreprises et se retrouve au contraire instrumentalisée par les stratégies politiques des acteurs sociaux, aussi bien syndicaux que patronaux. Pourtant, au regard de la forme et du contenu des débats qui les animent, ces mêmes acteurs font preuve de manifestes capacités d'évolutions. Une vision renouvelée des relations de pouvoir dans l'entreprise et de leur place dans le système de relations professionnelles va s'imposer au sein de la CFDT à la fin des années soixante puis, après 68, à la CGT. Il est frappant de constater qu'au cours des années soixante-dix, aussi bien la référence autogestionnaire que le contenu concret des revendications de ces deux organisations se rapprochent. Parallèlement, l'organisation patronale intègre dans sa stratégie la nécessité de la concertation sociale, tout en restant frileuse sur les nouvelles approches du pouvoir dans l'entreprise. Ces évolutions donnent à penser au pouvoir politique que l'émergence d'un compromis est possible et, de fait, les débats au sein du comité Sudreau sont d'une ampleur comparable à ceux qui se déroulent en Allemagne dans la même période. Alors que les mécanismes de codétermination sur le lieu de travail ou dans l'entreprise établissent pour les acteurs syndicaux allemands plus un contrôle paritaire qu'exprime d'une certaine manière le terme de codétermination, qu'une cogestion, c'est bien cette dernière notion attachée à une vision de collaboration de classe qui est résolument écartée du débat par les acteurs syndicaux français. Leurs positions restent surdéterminées par les échéances politiques et l'on revient à une forme d'institutionnalisation où c'est l'Etat qui tranche entre les compromis potentiels : en faveur du patronat sous le troisième gouvernement Barre ; en faveur des syndicats après 1981. Cette forme particulière d'institutionnalisation fragilise ces nouveaux dispositifs institués dans l'entreprise, comme l'illustre l'échec du droit d'expression des salariés, et compromet leurs réappropriations par des acteurs qui ne peuvent alors grâce à ces outils, se constituer une capacité autonome de régulation.

## Références bibliographiques

- ANDOFALTO D., LABBÉ D. (2006), *Histoire des syndicats (1906-2006)*, coll. XX<sup>e</sup> siècle, Paris, Seuil.
- BRANCIARD M. (1977), *150 ans de luttes ouvrières*, coll. L'Essentiel, Paris, CSF.
- BRANCIARD (1978), « Conseils d'ateliers », *CFDT Aujourd'hui* n° 31, mars-mai.
- BRON J. (1977), *Histoire du mouvement ouvrier français*, tome 3 : *La lutte des classes aujourd'hui 1950-1972*, Paris, Les Éditions ouvrières.
- GEORGI F. (1994), *Un syndicalisme en quête d'identité, la CFDT de la déconfessionnalisation à l'autogestion*, Thèse pour le doctorat d'histoire, Université de Paris I.
- GEORGI F. (1995), *L'invention de la CFDT 1957-1970*, Paris, Les Editions de l'Atelier.
- GEORGI F. (2000), « "Vivre demain dans nos luttes d'aujourd'hui". Le syndicat, la grève et l'autogestion en France (1968-1988) », in DREYFUS-ARMAND G. et al. (dir.) *Les années 68. Le temps de la contestation*, Paris, Editions Complexe, pp. 399-413.
- GROUX G., MOURIAUX R. (1989), *La C.F.D.T.*, coll. La vie politique, Paris, Economica.
- HAMON, ROTMAN (1982), *La deuxième gauche. Histoire intellectuelle et politique de la CFDT*, Paris, Ramsay.
- LE CROM J.P. (dir.) (1998), *Deux siècles de droit du travail. L'histoire par les lois*, Paris, Les Editions de l'Atelier.
- LOJKINE J. (1996), *Le tabou de la gestion, la culture syndicale entre contestation et propositions*, Paris, Editions de l'Atelier.
- MAIRE E. (1980), *Reconstruire l'espoir*, Paris, Seuil.
- MALLET S. (1963), *La nouvelle classe ouvrière*, Paris, Seuil.
- MOURIAUX R. (1982), *La CGT*, paris, La Découverte.
- REHFELDT U. (1990), « Démocratie économique et cogestion : une mise en perspective historique », *La Revue de l'IREs*, n° 3, printemps-été, pp. 59-80.
- MOYNOT J.L. (1982), *Au milieu du gué*, Paris, PUF.
- REYNAUD J.D. (1971-1999), « Les évènements de mai-juin 1968 et le système français de relations professionnelles », in *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès Editions (1<sup>ère</sup> publication : *Sociologie du travail*, 1971, n° 1, p. 73-97 et n° 2 p. 121-209).
- SEGUY G. (1972), « Le mai » de la C.G.T., coll. Témoignage, Paris, Editions Juillard.



TIXIER P.E. (1992), *Mutation ou déclin du syndicalisme? Le cas de la CFDT*, coll. Sociologies, Paris, PUF.

ZANCARINI-FOURNEL M. (2000), « Retour sur “Grenelle” : la cogestion de la crise », in DREYFUS-ARMAND G. et al. (dir.) *Les années 68. Le temps de la contestation*, Paris, Editions Complexe, pp. 443-460.