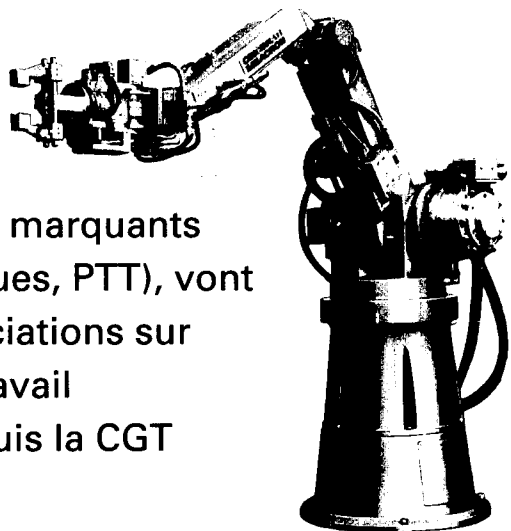


Entre le consensus et la négociation

PAR JEAN-YVES POTEL

C'est au milieu des années soixante dix que les principales centrales syndicales, suite aux conflits marquants dans l'industrie (grèves d'OS) et le tertiaire (banques, PTT), vont chacune à leur manière, reconsidérer leurs appréciations sur le rôle du syndicalisme face à l'organisation du travail et les nouvelles technologies. La CFDT d'abord, puis la CGT et plus récemment encore Force ouvrière.



Avant d'exposer brièvement ces positions, plusieurs remarques (1) :

- Le discours syndical ne se situe pas, sur ces points, en rupture avec ses orientations traditionnelles : au contraire il prend source, pour le principal, dans l'analyse de la crise économique et de ses répercussions sur l'emploi, et d'autre part, dans la contestation des conditions de travail imposées par le taylorisme.

- Pourtant très vite les orientations confédérales se différencient :

- * la CFDT s'oriente à partir de 1978/79 vers la recherche de concertations en vue d'infléchir les choix patronaux quant aux conséquences de leurs choix techniques (emploi, organisation du travail, qualifications, etc.) ;

- * tandis que la CGT malgré une brève tentative dans le même sens (1979) et un certain pragmatisme, refuse toute implication (jugée cogestionnaire) dans les choix patronaux ; elle défend les acquis un point c'est tout.

- Cette évolution et ces discours nationaux sont peu suivis et mal compris dans les sections syndicales d'entreprises. Une étude empirique confrontant ces discours aux pratiques concrètes, étude réalisée en 1977-1979, le montre clairement. L'auteur note un grand décalage entre ces discours et la "perception très immédiate et tranchée des délégués". Pour ces derniers "les innovations (dans l'organisation du travail) restent avant tout une manière plus subtile et plus raffinée d'accroître la productivité tout en diminuant l'emploi avec l'assentiment des travailleurs"(2).

- On remarquera enfin qu'une bonne partie de l'élaboration de la CFDT et de la CGT, durant cette période, s'appuie sur leurs organisations de cadres même si elle est assez vite relayée par l'appareil de certaines fédérations.

Les positions actuelles des principales centrales syndicales restent très marquées par ces origines. L'évolution des discours a été plus rapide que celle

des pratiques des sections d'entreprise. Il n'est donc pas étonnant de retrouver aujourd'hui, dans le contexte d'un grand affaiblissement du mouvement ouvrier, une difficulté des SSE à s'intégrer à un processus de négociation.

L'écart entre stratégies et pratiques militantes

On présentera d'abord rapidement les positions en la matière des trois principales confédérations.

La CGT : Au début des années quatre-vingt la CGT oppose deux positions extrêmes : le "fatalisme technologique" qui conduit à "la gestion des conséquences sociales négatives" des nouvelles technologies et dont elle accuse la CFDT ; et d'autre part la lutte pour la maîtrise du projet technologique, laquelle conduit à "la condamnation sans appel d'un type de société qui a fait son temps et doit céder la place à une autre"(3).

Cette vision caricaturale et maximaliste n'empêche pas la proposition dans le même document d'objectifs de lutte à trois niveaux : revendications traditionnelles, changement politique, rapports nouveaux dans le travail. Ce dernier point est intéressant car dès cette époque la CGT affirme que la lutte "restait insuffisante si nous nous contentions de nous enfermer dans l'aménagement des conséquences d'un développement technologique maîtrisé par le patronat. C'est pourquoi (nous soulignons) la lutte pour une réelle formation et pour une intervention des travailleurs sur l'organisation elle-même du travail, y compris dans la phase de conception des systèmes d'informatisation, est indispensable" (4).

Cette position s'affine face au développement de l'informatique industrielle dans la plupart des bastions de la CGT. Plusieurs thèmes charpentent aujourd'hui le discours confédéral. Ils s'affirmeront au travers de multiples rencontres, notamment en 1984 et 1988.

(1) Ce résumé s'appuie notamment sur deux articles parus dans M. Kesselman, G. Groux, *Le mouvement ouvrier français, crise économique et changement politique - 1968/1982*, Editions ouvrières, 1984.

Il s'agit de :

"Syndicalisme et technologie" par Guy Groux, et de : "Les pratiques syndicales face à l'organisation du travail" par Annie Borzeix.

(2) A. Borzeix, *opus cité*, page 231. Il est tout à fait frappant de constater que l'on retrouve, pour l'essentiel, les mêmes difficultés des SSE dans cette enquête et dans celle que nous avons menée dix ans plus tard pour le programme AMES du MRES. Voir V. Genestet, J.Y. Potel, *L'introduction des nouvelles technologies et sa négociation en entreprise*, ACT 1988, *opus cité*.

(3) *Options*, magazine de l'UGICT-CGT, 2 mars 1981.

(4) *Ibid*.

* Extraits du rapport : *La crise des syndicats en Europe. Association Française de Sciences politiques*, mars 1989.

La sauvegarde de l'emploi. Il n'y a pas de fatalité technologique : ce n'est pas la technique qui licencie, mais les employeurs. Ce thème conduit à des déclarations imprudentes : "il est possible de conduire la mutation technologique de telle sorte que le solde d'emplois soit positif" (5) ; déclaration nuancée quelques mois plus tard devant les militants (6). Mais le "solde d'emploi positif" continue à fonder l'ensemble de l'approche CGT : il ne peut être "compris que comme une base minimum s'inscrivant dans un contexte d'efficacité sociale" (7).

La faillite des instruments de gestion des entreprises. Annoncé par une critique implicite de la politique économique et industrielle des gouvernements Mauroy, ce thème vise à discuter "la tyrannie des critères de rentabilité" en relation avec les réformes de l'organisation du travail. "Les gestions patronales utilisent la polyvalence pour réduire les effectifs ou des rémunérations". La CGT cherche "au contraire, à définir les conditions d'un renouveau de l'efficacité économique et sociale qui s'appuierait sur le développement de l'emploi, de la qualification, de l'information" (8), ce qui implique une vision de la rentabilité de l'investissement à moyen et long terme.

L'intervention des salariés et des syndicats dans la gestion. Sous cet intitulé la Confédération insiste sur sa volonté de négocier mais aussi sur les objectifs qu'elle entend défendre. Elle se place dans une perspective de contrôle syndical : "Nous voulons discuter vraiment du contenu et des objectifs de la modernisation (...). Nous voulons pouvoir les vérifier et en discuter. "Parmi les objets de négociation, elle cite le contenu du travail tout en établissant une relation discutable avec l'emploi (9). Plus récemment, après la sortie du rapport Riboud, lors du colloque de Nanterre, des objectifs précis ont été fixés à "l'intervention des travailleurs dans la gestion" (10).

Ce résumé du discours confédéral oublie sans doute certains points, mais on voit bien la logique cégétiste face à la modernisation : une volonté de contrôle en partant de critères d'efficacité sociale. Analyse qui intégrée dans les tactiques politiques du moment peut conduire à des pratiques contradictoires : des syndicats refusent tout compromis, quel qu'il soit, au nom des acquis, tandis que d'autres "entérinent des baisses absolues d'effectifs" (11).

La CFDT : La position de la CFDT part du principe que les directions d'entreprises comme les salariés ont intérêt à ce que la modernisation soit concertée à tous les niveaux. Il y a donc là un objectif commun qui peut justifier un terrain d'entente. Cette entente passe par la négociation dans l'entreprise, mais aussi au niveau interprofessionnel et dans les branches. Elle considère ensuite que les salariés peuvent influencer les choix patronaux. Enfin elle défend, comme les autres centrales, une série de revendications sur l'emploi, la formation, l'organisation et le contenu du travail.

Cette volonté cégétiste de concertation, souvent brocardée par la CGT, renvoie pourtant à une prise de conscience commune sur l'enjeu des changements en cours. Et l'on serait surpris en confrontant les textes d'analyses des deux centrales par la convergence des points de vue.



Elle renvoie aussi à une difficulté : on peut dégager des revendications sur l'organisation et le contenu du travail dans un atelier, sur la qualification nécessaire, la formation ou l'emploi, mais encore faut-il les avancer au bon moment. L'ampleur des investissements que l'on engage actuellement dans l'industrie nécessitent souvent des études et des décisions capitales un ou deux ans avant que la première machine entre dans l'atelier. Et ces décisions prises par des bureaux d'études techniques ou d'autres services fonctionnels de l'entreprise conditionnent souvent la marge de manœuvre de la direction lorsqu'elle se trouve face aux revendications des salariés.

C'est pourquoi la principale revendication CFDT consiste à vouloir négocier "le plus en amont possible", tout en laissant au chef d'entreprise la responsabilité du choix (ce que semble contester la CGT qui voudrait imposer ses propres critères de gestion).

Force ouvrière : FO qui considère l'introduction de nouvelles technologies comme un élément d'une "troisième révolution industrielle", en aborde les conséquences pour les salariés dans le cadre de sa conception traditionnelle de la négociation. (12) Récemment les débats pour le congrès de février 1989, semblent mettre à jour une nouvelle conception encore floue d'un "syndicalisme d'accompagnement".

Pour l'instant les nouvelles technologies sont donc abordées dans le cadre de l'activité contractuelle. Il faut prévenir des changements qui s'annoncent essentiels pour les travailleurs, en inscrivant le maximum de garanties dans les conventions collectives. Les thèmes mis en avant sont classiques (formation permanente, information du CE, salaires, classifications, etc...) même si, sous la rubrique "conditions de travail" une certaine attention est portée sur l'évolution du contenu et de l'organisation du travail. FO insiste en particulier sur : le changement du rôle de la maîtrise ; la transformation de la structure des postes de travail et des opérations de fabrication.

"La réponse syndicale à apporter à ces transformations, écrit FO (13), passe sans nul doute par la solution du problème du rythme de travail, de la durée de travail, des cadences du travail, du contenu du tra-

(5) A. Obadia in *Le Monde* du 13/07/84.

(6) "Tout doit être fait, déclare A. Obadia lors d'une rencontre nationale sur les nouvelles technologies, pour atteindre un solde d'emploi positif dans l'entreprise, dans le groupe, ou en dernière limite dans le cadre régional ou le bassin d'emploi". Cf *Le Peuple*, 31/01/85.

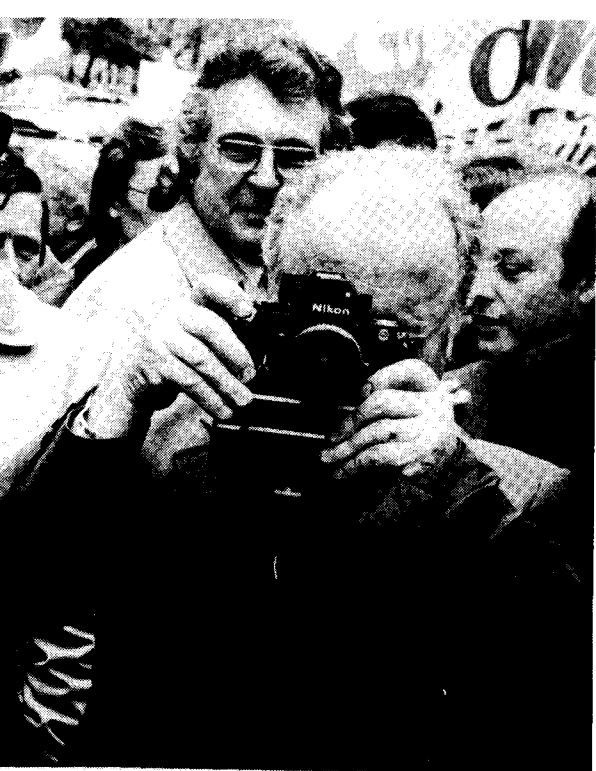
(7) Pascal Janots, in *L'intégrale des débats du colloque de l'EPI*, Nanterre 1988, CGT Montreuil.

(8) Voir *L'intégrale des débats du colloque de l'EPI*, opus cité.

(9) Voir A. Obadia, *Le Peuple*, opus cité : "Les technologies nouvelles peuvent se traduire par une poursuite voire une aggravation de la parcellisation du travail, dès lors qu'on ne poursuit que l'objectif de supprimer des emplois, notamment ouvriers. A l'inverse si on les conçoit et les introduit avec le souci d'une recombinaison des tâches, d'une organisation plus collective du travail (...) on peut sauvegarder les effectifs, tout en gagnant en productivité et avec un bilan financier favorable".

(10) Ce sont : discuter les critères de choix d'un investissement en distinguant "les modes d'utilisation des équipements" et les "finalités de cette utilisation" ; la lutte pour l'information et en particulier contre le secret (environnement économique de l'entreprise, accès aux informations stratégiques) ; le "dépassement des cloisonnements dans le travail" en s'affranchissant des anciennes barrières tayloriennes ; le partage des gains de productivité "en prenant garde de ne pas être intégré".

(11) Cas cités par P. Janots au colloque de Nanterre, 1988.



vail (fatigue nerveuse, responsabilité) et surtout celui des situations professionnelles (salaires, qualification) et des évolutions de carrière (formation continue, promotion)". Comme ses partenaires, elle insiste donc sur l'évolution du travail et sa négociation. Mais elle se montrera tout à fait hostile à des négociations hors du cadre légal traditionnel.

Stratégies et pratiques

Le discours syndical ne correspond pas toujours à la réalité des pratiques dans l'entreprise. On peut même dire que les sections CFDT et CGT que nous avons rencontrées dans nos recherches, comme une analyse des accords d'entreprises sur les nouvelles technologies déposées au ministère du Travail (14), soulignent encore plus cet écart. En dix années la pratique des syndicats sur ces questions ne s'est guère modifiée.

Le suivi détaillé pendant près de deux ans de la situation de neuf entreprises de la métallurgie, entreprises confrontées à des changements techniques à la fois très importants et très différents, nous a conduit à mesurer l'écart existant entre ces discours stratégiques et les pratiques syndicales en entreprises (15) :

1 - Spontanément on négocie sur les conséquences (emploi, classifications, formation, rémunération, temps de travail), en restant dans le quantitatif. Encore faut-il que le climat y soit propice et que le changement technique soit reconnu comme une occasion de négocier.

2 - Dans aucune des entreprises visitées, nous n'avons noté d'accord se situant dans le prolongement des consultations prévues à l'article L 432.2 du code du travail (16). Il est vrai que l'objet négociable devient qualitatif et n'est pas toujours facile à mesurer. Il pose tout autant le problème du bon moment et de la manière de faire émerger les intérêts des salariés dans les préoccupations de l'entreprise.

Les stratégies en présence ne sont en effet pas vraiment établies.

* Si l'on se réfère aux réactions et pratiques des sections syndicales CFDT des entreprises étudiées, on trouve des attitudes très diverses, fortement marquées d'empirisme et allant du refus de la SSE de s'impliquer à la volonté, au contraire, de s'intégrer dans une démarche participative, tout en gardant son indépendance. Nos observations soulignent le fait que la négociation de l'introduction des nouvelles technologies ne se limite pas, du point de vue syndical à une question d'orientation de politique syndicale ; elle soulève, quelle que soit la politique choisie, la nécessité d'une aide technique à la négociation sociale, pour mieux en maîtriser les enjeux.

* Également très empiriques, les stratégies patronales s'en tiennent pour l'essentiel aux pratiques habituelles de la négociation. Pour les directions, la question clé reste l'implication des salariés, et la négociation d'entreprise ne semble être qu'un complément à l'ensemble des moyens utilisés pour atteindre cet objectif. La propension naturelle des entreprises est de chercher une adhésion individuelle des salariés : la recherche d'une implication collective, faisant appel aux organisations syndicales n'est envisagée que dans un second temps ou, partiellement, après un échec de l'implication individuelle. Le cas le plus fréquent reste l'absence de vision stratégique, qui se traduit par la reproduction des relations professionnelles traditionnelles.

En vérité, l'étude de neuf entreprises nous a montré combien étaient importants les enjeux liés aux mutations en cours, mais aussi combien ils étaient souvent ignorés ou sous-estimés, tant par le personnel que par les directions et pouvaient se traduire par un manque de cohérence dans la conduite de l'investissement.

On trouve face à face des directions qui souhaitent "maîtriser l'investissement productif" et des sections syndicales qui souvent souhaitent "négocier l'introduction des nouvelles technologies". Or nous n'avons constaté dans ces entreprises aucune rencontre réelle entre ces deux volontés. Dès lors les décalages entre discours confédéraux et pratiques syndicales en entreprise deviennent, chacun dans leur contexte, des facteurs de désarroi des militants et adhérents :

- Avec la CGT dont la base sera souvent plutôt hostile au changement, et les directions d'entreprises moins coopératives, la surdétermination politique et le radicalisme des positions peuvent être un facteur de blocage et d'accentuation des divisions ; la négociation en sera d'autant plus difficile.

- Au sein de la CFDT, le discours national plus ou moins bien relié dans l'entreprise incite à une certaine méfiance d'une base ouverte, plutôt favorable au changement, mais hostile aux pratiques "cogestionnaires". L'attitude plus ouverte du patronat, la signature d'accords nationaux risquent également d'être perçues négativement. Notamment s'ils ne débouchent sur aucun résultats concrets.

- Quant à Force ouvrière, ses militants sont encore plus réticents notamment dans le privé. Le type d'implantation de cette organisation dont les base est repliée sur ses intérêts corporatistes, joue beaucoup.

(12) Voir en particulier "Rapport sur le contrat collectif et l'évolution des techniques", Supplément à La voix du métallurgiste, 1982 ; et plus récemment le livre de C. Pitoux, Principes et perspectives du syndicalisme réformiste, 1988.

(13) Opus cité.

(14) Un dossier est disponible au centre de documentation de l'ANACT. Voir également les rapports annuels à la Commission nationale de la négociation collective, Ministère du Travail.

(15) Cette recherche issue d'une demande de la FGMM-CFDT a croisé deux démarches : des investigations en entreprise du type pré-diagnostic (en collaboration avec l'ANACT), et des sessions de confrontation des résultats avec les militants CFDT de ces entreprises.

(16) Qui précise que le CE doit être "informé et consulté préalablement à tout projet important d'introduction de nouvelles technologies". Les modalités sont détaillées.

&