

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2001)

POUVOIRS EN DÉSARROI

**Ce que révèle le conflit de novembre-décembre
1995**

par

Henri VACQUIN
Sociologue d'entreprise

Séance du 5 avril 1996
Compte rendu rédigé par Henri Vacquin
avec la participation de Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

Les salariés, qu'ils soient du secteur public ou privé, et avec eux tous les autres acteurs de la société, ont bien des raisons d'être désorientés et tout spécialement au regard du problème de l'emploi. Les dirigeants - du pouvoir comme du contre-pouvoir - vers qui tous les regards se tournent semblent incapables de donner sens aux événements. Les intentions du pouvoir paraissent alors obscures, son manque d'efficacité irrite, son absence de réel dialogue exaspère ; soudain, tel une vague de fond, aussi inattendu qu'incontrôlable, le conflit éclate, expression d'un formidable refus adressé au pouvoir, révélant à la fois une sourde appréhension du changement et un puissant désir d'une autre manière de conduire le devenir de la Cité.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Henri VACQUIN

Pour le pouvoir, un conflit est un moment de perte de maîtrise - une déstabilisation due à une revendication ou une interpellation - et un temps d'affrontement entre la parole du pouvoir et le pouvoir de la parole. Au début, cette parole se cherche en faisant grand bruit, son premier enjeu étant de dominer celle du pouvoir, puis elle se précise petit à petit pour se rapprocher des causes profondes du conflit. Les événements de novembre et décembre 1995 en sont un bon exemple.

La demande de sens

Quand l'incertitude est grande, l'attente à l'égard du pouvoir - dont la fonction est quand même de donner du sens à ce qui nous arrive - se fait plus pressante. Ce conflit est justement l'expression de ce surcroît d'attente et c'est vrai que selon la manière dont on le décrypte, on peut y trouver plus ou moins de raisons d'être optimiste pour le futur¹.

Bien évidemment cette demande de sens ne s'adresse pas seulement aux hommes politiques en place, mais aussi à tous ceux qui les ont précédés, comme à tous les experts qui les guident. Quand on ne sait pas où on en est, on cherche à savoir comment on en est arrivé là. Alain Juppé n'est jamais que le septième Premier ministre d'une succession gauche-droite confrontée à ce formidable échec sur l'emploi ; il est ainsi l'héritier de toute une part de tensions qui ne tiennent pas qu'à lui.

Cette demande de sens est d'autant plus perturbante pour le pouvoir qu'il gouverne depuis trop longtemps par les moyens donc sans grand besoin à ses yeux de légitimer les finalités. Il y a quelque raison de faire un amalgame entre cette demande de sens adressée au politique et l'extrême vulnérabilité dans laquelle se trouvent ceux qui dirigent ainsi. Ce conflit exprime apparemment un refus du changement - mais ne s'agit-il pas plutôt d'un refus du changement sans perspectives sensées - et un attachement aux choses en l'état, au statu quo - mais le statu quo n'est-il pas voulu aussi comme un moratoire, un temps d'arrêt pour retrouver du sens ? Et dans ce cas, ce qui serait en cause dans la colère de fin 1995, ce serait moins un refus de tout changement dans une société supposée bloquée, que le refus de la manière de le mener.

La résurgence de valeurs qui n'ont pas de prix

L'anomie ambiante est en lien étroit avec une génération de mercantilisation effrénée qui a déstabilisé notre système de valeurs sociétales. Le travail lui-même n'est-il pas aujourd'hui réduit à un marché ? De l'échec, matérialisé par le chômage, du "tout à la mercantilisation" des valeurs, resurgit une crédibilité pour les valeurs qui n'ont pas de prix, quand bien même ont-elles un coût. Les valeurs marxistes désormais débarrassées du totalitarisme peuvent à nouveau séduire. Le service public, qui est le dernier bastion où la prise de décision ne s'opère pas exclusivement sur des critères mercantiles à court terme, trouve là une part décisive de l'attachement que l'opinion lui porte. La poussée gauchiste dans ce mouvement en est une autre affirmation.

Un conflit sans sortie

La tradition veut qu'on sorte d'un conflit par l'achat de la reprise du travail au détriment de l'analyse de ses causes. Cette fois-ci il n'y a pas eu de sortie de conflit, tout juste un rituel de sommet social qui a permis un *suspens* du conflit, en fait une sortie par le haut sur un vide. Par le haut sur l'emploi des jeunes et la réduction du temps de travail, qui est bien le problème, sur le vide des résultats des négociations patronats-syndicats de juin 1996 auquel on peut s'attendre.

Les dirigeants sur la sellette

¹ "Le sens d'une colère, chances et perspectives", H. Vacquin. et Y. Minvielle, éditions Stock, 1996.

Il n'y a pas de sortie à court terme non plus du côté des entreprises publiques concernées. Au regard des problèmes posés par le conflit sur le service public et les régimes spéciaux, un PDG n'est pas un interlocuteur valable : son statut d'*agent de maîtrise* de la tutelle est tel qu'il ne peut plus être masqué. Le crédit déjà bien atteint des directions des entreprises publiques s'en trouve diminué d'autant.

Ce conflit, qui pose des questions déstabilisantes à ceux qui dirigent, que ce soit dans l'exercice du pouvoir ou dans celui du contre-pouvoir et de contrepoids syndical va être l'objet d'un fort refoulement, particulièrement mesurable chez les dirigeants d'entreprises publiques situés entre le marteau de la tutelle et l'enclume du terrain.

Ce conflit est un révélateur de notre crise de société et plus encore, de notre crise de civilisation. Les questions qu'il adresse dépassent les limites du management par les moyens tel que le pratiquent gouvernement, patronat et une part du syndicalisme. Il va donc être naturellement l'objet d'un grand refoulement institutionnel qui préparera les autres conflits sociétaux qui nous attendent. En l'instant, dans les entreprises publiques on fait payer aux grévistes leurs grèves. On n'aura négocié que l'étalement dans le temps des retenues sur salaire. France Télécom garantie de l'emploi aidant, ouvrira son capital, EDG-GDF attend les directives de Bruxelles. La SNCF, dotée d'un nouveau PDG, attend aujourd'hui la politique ferroviaire de la Nation dans laquelle inscrire sa stratégie et les moyens ferroviaires adéquats. Tous les problèmes ont été mis sur la table, l'emploi, la protection sociale, le service public, mais avec une maladresse telle que l'on a rendu l'opinion encore plus récalcitrante aux réformes négociées qui pourtant s'imposent.

Ainsi, dans l'ensemble des entreprises publiques et la fonction publique, la remise en cause négociée hautement nécessaire de l'organisation, des contenus et de la relation de travail est désormais majoritairement assimilée, par le salariat à statut, à une remise en cause du service public. Révélation des données de notre crise de civilisation, renforcement des résistances et simultanément un gouvernement qui n'a que bien peu appris de ces erreurs. Autant de bonnes raisons de plonger dans le refoulement. Une bonne raison pour lutter contre ce négativisme, et de rappeler les faits marquants des événements.

L'inéluctable rééquilibrage

Par exemple en voici un de taille. C'est dans les services publics - où la sécurité de l'emploi est la plus établie - qu'il y a eu cette poussée d'inquiétude sur l'emploi : le risque d'être privatisé va de pair avec celui d'être licencié. Il s'y pose aussi un problème de rééquilibrage, l'organisation y étant telle qu'il devient inévitable de la remettre en cause, même en considérant légitime la sécurité de l'emploi. La mobilité, la flexibilité, l'adaptation des contenus et des relations de travail doivent y être reconsidérées.

Le film des événements

La catalyse du conflit dans la campagne présidentielle

Le discours sur la fracture sociale et la feuille de paye qui n'était pas l'ennemi de l'emploi a été gagnant. En à peine trois mois, la feuille de paye des uns n'en devient pas moins la feuille d'impôt des autres. C'est bien peu de temps pour faire d'un discours de vérité un mensonge. Cela ne sera pas quantité négligeable de ce qui entraînera la colère.

La provocation Madelin

Le 21 août, le Premier ministre a fixé rendez-vous aux syndicats le 5 septembre. Le 24 août, le ministre des Finances Alain Madelin dénonce l'inégalité, qu'il désigne comme illégitime, des trente-sept ans de cotisation pour les retraités des "régimes spéciaux" des salariés à statut, par rapport aux quarante ans nécessaires dans le privé. Alain Madelin dynamite ainsi le rendez-vous du 5 septembre du Premier ministre. Il est remercié. Le jour du rendez-vous dans un climat

largement détérioré, les syndicats apprennent le blocage des salaires et la reprise par le gouvernement des thèmes d'Alain Madelin sur les régimes spéciaux.

La stratégie de communication du gouvernement

L'état de grâce qui suit traditionnellement l'élection présidentielle n'a été qu'un délai de grâce qui arrive à échéance. Comme toujours dans ces situations, il est commun aux dirigeants politiques de considérer que c'est une affaire de "communication". Les professionnels de la discipline vont donc suggérer de transformer la faiblesse de crédit gouvernemental en une image de courage politique, d'oser poser les problèmes de fond avec la plus grande fermeté.

Tout en même temps dont la Sécu

Le 4 octobre, date anniversaire des cinquante ans de la Sécurité sociale, le Président, à la Sorbonne, annonce l'inéluctabilité de la réforme de la Sécu. Seuls les initiés comprennent ce dont il s'agit, dont Marc Blondel qui, avec le sentiment d'avoir été floué, prépare d'emblée une réponse qu'il souhaite "fracassante". Il ne manque plus au plan d'action gouvernemental que son versant concret "Sécu" pour lequel il faudra attendre le 15 novembre. D'ici cette date, dans la foulée du tout en même temps, le nouveau ministre des Finances évoque sur une radio périphérique, la suppression de l'abattement des 20 % alors que le Premier ministre est à la télévision. Informé en direct de ce scoop, il dément fermement. Comme on ne peut pas révoquer un ministre des Finances un mois et demi après avoir évincé le précédent, l'image de la cohésion gouvernementale dans l'opinion prend un coup de plus.

La manifestation nationale des salariés à statut du 10 octobre

Depuis le 5 septembre, les fédérations syndicales ne sont pas restées inactives et une manifestation a été fixée au 10 octobre. Ce jour-là, à Paris et surtout en Province, trois cent quatre-vingt cinq mille manifestants sont dans les rues. Le gouvernement vient malgré lui de mobiliser un grand réveil d'identité et de combativité régionale. En effet, pas un coin de France où il n'y ait des fonctionnaires et des salariés d'EDF-GDF, de France Télécom, de la Poste, des enseignants actifs ou retraités. La mobilisation est exceptionnelle, elle étonne même les syndicats ; le gouvernement, lui, n'en mesure pas l'ampleur.

Les grèves nationales ne marchent plus depuis vingt ans ; les seules grandes manifestations observées dans cette période avaient pour origine la défense d'un système de valeurs : cinq cent mille manifestants pour l'école laïque d'un côté et autant pour l'école privée de l'autre. Mais à part ce conflit-là, c'est la première fois qu'il y a une mobilisation nationale de cet ordre. Les sondages de cette première manifestation informent du soutien aux grévistes de l'opinion dont 58% des chômeurs.

La grève de l'encadrement de la SNCF

Le 12 octobre les cadres de la SNCF se mettent en grève, ce qui n'est pas leur habitude ; voici ce que j'entends de certains d'entre-eux, symptôme du degré de crédibilité de leur direction et de la tutelle : nous en avons assez d'être pris pour des imbéciles quand on n'y peut rien. Les nuisances de la tutelle nous sont coutumières mais là, en plus, des coups comme le système Socrate sont les propres erreurs de notre direction".

L'annonce du Plan Juppé

Le 15 novembre, c'est le jour de l'annonce du Plan Juppé, dont rien n'a filtré auparavant. Voilà une belle preuve de maîtrise du gouvernement, puisqu'il est capable de garder le secret sur ce qu'il élabore !

Toute la majorité applaudit debout, la gauche non communiste est ambiguë, et les médias majoritairement favorable. Le Plan Juppé est un bon plan.

La réaction de la CFDT

La secrétaire générale de la CFDT déclare à la télévision que ce plan est acceptable, puisqu'elle y trouve l'essentiel des revendications de sa confédération. Évidemment il est très dur de faire entendre à des gens de gauche qu'un pouvoir de droite puisse faire quelque chose de bien ; en plus un militant syndical a une telle défiance à l'égard du pouvoir qu'il a un réflexe de dénégation systématique. Nicole Notat maintient malgré tout que ce plan est correct et qu'elle défendra son application ultérieure avec vigilance, marquant ainsi une certaine méfiance quand il s'agit de mise en œuvre par le pouvoir. C'est un scoop colossal.

Et la révélation du fond des positions syndicales

Marc Blondel lui dit alors qu'elle devrait être ministre, puisqu'elle défend les intérêts généraux au lieu de défendre les intérêts de ses mandants. En réalité, Nicole Notat ne fait jamais qu'être dans la cohérence des attitudes antérieures de la CFDT : quand Jacques Chérèque en 1975 s'affronte à la CGT et à ses propres militants dans la sidérurgie, il est sur la même longueur d'onde que Nicole Notat et l'accueil qu'il a reçu était bien autre chose que la bousculade dont Nicole Notat fera l'objet le jour de la manifestation du 24 novembre.

Quand Edmond Maire en 1981 dit au sortir de l'Élysée : "*attention, pas plus de 10% d'augmentation du SMIC, sinon on va être payé en monnaie de singe*", André Bergeron taxe la CFDT de parti syndical. Rien n'est donc neuf des débats entre la CFDT recentrée et le reste du monde syndical. Le conflit remplit sa fonction de révélateur pour l'opinion y compris sur l'état du syndicalisme.

L'annonce de la manifestation de novembre

À la suite des manifestations du 10 octobre, les syndicats sentent qu'ils peuvent s'appuyer sur une combativité latente. Ils appellent à une manifestation commune (dont la date est fixée au 24 novembre) à l'exception de FO, et du coup Marc Blondel est soupçonné de vouloir éviter ainsi d'être aux côtés de la CFDT ; c'est en fait l'expression d'un grand débat interne à FO. Il prévoit une manifestation le 28 et, comme on ne sait pas bien si la combativité est à la mesure de ce qu'on espère, Marc Blondel craignant de n'être pas suffisamment représenté aux deux manifestations, appelle ses militants à ne manifester que le 28 ; il ne faut pas chercher de la haute stratégie là-dedans, cependant cela choque et génère de la tension à FO. Pendant ce temps des tensions internes et spécifiques s'amplifient à la SNCF.

24 et 28 novembre

Le 24 novembre, il y a quatre cent soixante mille personnes dans la rue. La SNCF est en grève : du coup, l'Ile-de-France devient vraiment une île et la France un archipel de régions ; dans ces conditions d'isolement forcé, si on veut manifester, on devra le faire entre soi. À Clermont-Ferrand ce jour-là, il y a trente mille personnes dans la rue, ils n'ont jamais vu ça de leur vie. Ce réveil régional dure et s'amplifie. Le 28 novembre, soit à peine quatre jours après, la manifestation de FO, à laquelle s'est jointe la CGT, ne recueille que cent soixante mille personnes. Dixit Louis Viannet une dynamique propre à ce conflit est partie qui dépasse les régimes spéciaux et la Sécu ; ce que Nicole Notat trop axée sur le seul plan Juppé a peut-être mal intégré.

La révélation de l'unité factice de la majorité

Pas même quinze jours s'écouleront entre toute la majorité debout à l'Assemblée pour saluer le plan Juppé et la semaine de discorde généralisée où M. Balladur de Colombey, M. Seguin d'Épinal, M. de Robien, M. Pasqua et l'éternel M. Madelin désavoueront de fait la politique de M. Juppé. D'aucuns dans la majorité accusent l'opposition (pourtant bien silencieuse) d'un 3^{ème} tour social, et veulent susciter des manifestations anti-grève. En fait, c'est à un véritable

3^{ème} tour des présidentielles que la majorité se livre devant l'opinion. Si elle n'a pas réussi à diviser le pays entre salariés à statut et les autres, la stratégie gouvernementale à très bien réussi à diviser sa majorité.

La manifestation du 12 décembre

De toute évidence, ce mouvement ne concerne pas que le Plan Juppé. Il faut noter qu'après une campagne de communication lancée par le gouvernement, un sondage a été publié vers le 15 décembre, sur ce que les Français en ont retenu : 33 % des Français ont déclaré ne pas connaître son contenu, 43% croyaient savoir qu'il traitait de l'ajustement de l'âge de la retraite des fonctionnaires, seulement 10% ont parlé de CSG et de RDS. Le conflit dure depuis deux mois et demi et le prétexte offert à l'opinion pour se mettre en colère est en réalité très largement méconnu. Cela fait clairement apparaître que ce conflit est en fait l'expression d'un puissant refus général opposé au pouvoir et à une certaine manière de diriger.

Au fil du temps le pouvoir va petit à petit battre en retraite sur à peu près tout, sauf sur la Sécurité sociale. Ce qui mobilise le conflit dans les entreprises publiques c'est évidemment les régimes spéciaux et là-dessus il lâche tout ; mais le conflit continue ; le 12 décembre, il y a un million de manifestants dans la rue - Paris et province confondus - alors que, pour l'essentiel, les causes rationnelles de la combativité ne sont plus d'actualité - quand bien même les enjeux sur la fonction du service public restent pendents.

Le rituel de "sortie du conflit" du 21 décembre

Le 21 décembre tout le monde est à Matignon, patronat privé compris, du fait de l'impossibilité de ne pas y être. Les institutions ne peuvent être absentes - sans risque pour leur crédit en termes de régulation sociétale - d'un conflit généré par une crise de société dont le symptôme majeur et le moteur profond est la crise du travail et de l'emploi.

D'où les promesses en matière d'emploi des jeunes et le renvoi aux négociations sur l'ARTT (Aménagement et Réduction du Temps de Travail) en Juin 1996.

La difficile reprise

Partout la reprise de travail est difficile ; sans accord de sortie de conflit, personne ne s'en sort vraiment. Clivage au sein du salariat, entre grévistes et non grévistes, exacerbations des tensions inter-syndicales, raidissement des rapports directions/syndicats, tensions entre fédérations syndicales du privé et du public ; c'est dans l'amertume qu'un peu partout le travail reprend. Une amertume d'autant plus forte à France Télécom comme à EDF-GDF que dans ce conflit sans issue il y a eu des faits invisibles. On n'a en effet coupé ni le courant ni le téléphone. La SNCF et la RATP ont trop monopolisé les médias pour que grévistes et syndicats d'ailleurs n'en soient pas frustrés. On notera qu'il est important désormais de savoir rendre visibles, via les médias, ces grèves non pénalisantes des services aux usagers-clients au risque de pousser les grévistes à aller jusqu'aux coupures.

De l'absence du privé dans le conflit

Pourquoi le privé a-t-il été absent dans le conflit ? D'abord parce que *la chape* de l'emploi est une réalité. Ensuite, le privé ayant payé depuis vingt ans le prix des inéluctables changements de la relation et du contenu du travail, son attitude est nécessairement différente de celle des grévistes en situation de statu quo *sur ces terrains*. Les salariés du privé ont beaucoup subi la réduction des effectifs, et lorsqu'ils ont essayé de limiter les dégâts, en faisant preuve de solidarité pour maintenir de l'emploi - en faisant le cas échéant des sacrifices salariaux -, ils ont toujours été déçus au plan social suivant. Pour la première fois, ils voient des gens capables de dire non. C'est pour eux la révélation d'une *identité* chez ces salariés protégés par un statut, capables de dire non au pouvoir. Il y a bien un lien entre le "non" et l'identité : dans l'apprentissage du langage de nos cultures il n'y a jamais de "je" sans "non".

L'après conflit

C'est là la clé du soutien du salariat privé et de ce que j'ai appelé depuis quinze ans déjà, l'aspect grève par procuration des conflits du service public. Cette conflictualité du secteur public a d'ailleurs été pendant la longue atonie sociale que nous venons de vivre un des services notables que le secteur public a rendu à la régulation sociale de la Nation.

Après ce conflit resté sans issue, l'idée qu'il n'y aura de solution possible à notre crise de société que dans un grand conflit résolutoire est renforcée.

Si le point des négociations sur l'ARTT fin juin n'apporte rien en matière d'emploi (ce qui n'est pas à exclure), les réductions d'effectifs dans le privé et certains secteurs publics comme le GIAT ou les Arsenaux vont continuer, comme les deux cent cinquante mille créations d'emplois pour les jeunes ne seront pas au rendez-vous des trois cent mille jeunes de plus qui arriveront sur le marché de l'emploi à la rentrée. Il est de moins en moins improbable qu'une seconde colère ait lieu, mais cette fois, sous de toutes autres formes.

Une colère qui serait beaucoup plus difficilement gérable que la précédente parce qu'elle aurait une dimension régionale. La combativité régionale de fin 1995 qui est une révélation identitaire régionale de plus va compliquer d'autant plus la régulation des conflits, en ceci que les acteurs possibles de la négociation en ces lieux sont d'une extrême faiblesse tant dans l'Administration, que dans les pouvoirs politiques, patronaux et syndicaux. Au passage, notons que le syndicalisme serait bien venu de renforcer son courant fondateur des bourses du travail pour le remettre à égalité de reconnaissance avec celui des fédérations de métiers. Tout cela nous prépare la poursuite de la colère suspendue à fin décembre. Peut-être est-ce moins inquiétant qu'il n'y paraît. En effet, si le conflit de décembre a révélé une délégitimation du gouvernement par les moyens et de la conception du pouvoir fondé sur la maîtrise a priori des dirigés, on peut penser qu'une forte déstabilisation de plus des pouvoirs en place est la seule chance de parvenir à ce qu'une autre conception du dit pouvoir finisse par s'imposer à tous ceux, politiques, patrons, et patrons syndicaux qui cette fois seraient prêts, pour continuer d'en jouir, à payer le prix de leur reconversion à une autre conception de la révélation de pouvoir.

D'autres modes de lecture des réalités pourraient alors renouer avec la capacité de donner sens à ce qui nous arrive et refaire de nous des acteurs en lieu et place d'être les objets des événements.

Pour comprendre les comportements syndicaux, quelques données historiques qui les fondent ont besoin d'être rappelées.

D'abord le syndicalisme a en commun de défendre la dignité individuelle du salarié et ceci à travers la défense des intérêts collectifs du salariat. Ces deux aspects fondamentaux sont menés selon des référents des grands courants culturels qui fondent le syndicalisme dans son histoire, à savoir, l'anarchisme, le christianisme social et les différentes écoles marxistes. Des cultures que l'on trouve aujourd'hui mêlées dans la plupart des confédérations. Cette défense individuelle et collective se mène par ailleurs selon deux manières, celle du contre-pouvoir ou celle du contre-poids.

Le contre-pouvoir est une pratique syndicale qui fonde sa stratégie en référence à un projet de société qui guide ses revendications, ce qui l'implique dans l'intérêt général tel que ses mandants le perçoivent.

Le contre-poids, lui, s'interdit un projet de société qu'il laisse au politique, dans le souci d'une claire séparation, charte d'Amiens oblige, entre la politique et le syndicalisme. Ici, on défend l'intérêt strict des mandants.

Jusqu'à une période récente, la pratique du contre-pouvoir était incarnée par la CGT et la CFDT. La CGT avec la chute de l'Est a vu son projet de société perdre beaucoup de sa

crédibilité. Ainsi lors de son congrès qui a lieu pendant le conflit de décembre 1995, a-t-elle supprimé son article 1 qui fixait comme objectif l'instauration du socialisme. Elle se veut toujours un contre-pouvoir mais, sans projet alternatif, elle se confine à un front du refus. Seule la CFDT peut revendiquer la pratique du contre-pouvoir et la prise en compte de l'intérêt général en amont de la défense de la spécificité de ses mandants.

Vous avez la clé du débat Notat-Blondel, ce dernier accusant la CFDT de privilégier l'intérêt général au détriment de l'intérêt strict des mandants. Une vieille histoire entre CFDT et FO ou déjà il y a quinze ans, André Bergeron traitait Edmond Maire d'être à la tête d'un parti syndical.

Vous avez là la clé au même titre de la montée de SUD sur une stratégie de contre-pouvoir qui s'empare du vide laissé par la CGT. La crise de civilisation dans laquelle nous sommes, recrée le besoin d'un projet alternatif qui, ne trouvant pas de formulation politique, ouvre une demande au syndicalisme.

DÉBAT

Quels syndicats aujourd'hui ?

Un intervenant : *À propos de la critique de Marc Blondel adressée à Nicole Notat, faut-il réinventer le syndicalisme ?*

Int. : *La CFDT a toujours considéré les intérêts généraux de la société au même titre que les intérêts de ses mandants. Le chômage l'interpelle en tant que tel et pas seulement parce que ses mandants pourraient devenir chômeurs. Ce n'est pas le cas à FO.*

Henri Vacquin : La fonction fondamentale de contre-pouvoir ou de contrepoids qu'exerce le syndicalisme conserve toute sa nécessité. Mais la crise dans la relation de pouvoir entre dirigeants et dirigés ne vaut pas que pour la relation hiérarchique de l'entreprise. Au même titre, les structures et l'organisation ne sont pas des fins en soi dans l'entreprise, dans la fonction publique comme dans le syndicalisme.

Les acquis sont des matériaux qui ont été négociés et construits pour rendre opérationnels l'application des principes fondamentaux de nos rapports sociaux. Ces principes restent donc aussi légitimes aujourd'hui qu'hier.

Par contre, les matériaux avec lesquels on a construit les acquis sont devenus pour beaucoup obsolètes. La défense des acquis en l'état de la part de certains syndicats devient mortelle pour les principes qu'ils sont censés mettre en oeuvre.

Il faut aujourd'hui dans le syndicalisme comme partout renouer, selon une autre relation de pouvoir avec les mandants, avec un gouvernement par les finalités.

La crise de civilisation n'est pas encore allée assez loin pour permettre la recomposition culturelle du syndicalisme.

La CFDT en donne les signes mais sans pouvoir aller seule jusqu'à toutes les remises en cause qui lui seraient nécessaires.

Au mieux on peut imaginer que les années qui viennent suscitent un pôle de regroupement autour de la CFDT et un pôle autour d'une CGT réunifiée fortement influencée du courant gauchiste émergent de SUD.

Point de vue sur la SNCF

Int. : *La tutelle sait qu'elle ne peut pas continuer à gérer la catastrophe financière de la SNCF, mais il ne se passe rien. Et sur le plan interne, j'ai vu un directeur du personnel très concerné par la grève interne, mais visiblement privé de répondant du côté politique. Là il y a tout ce qu'il faut pour refaire bien plus dur demain.*

H. V. : Ce n'est pas tant un problème de déficit budgétaire que de déficit de sens. Les dirigeants croient avoir des outils pour diriger mais ils en sont devenus les objets. Le remède à

l'anomie ambiante, c'est la mise en place d'une évaluation *a posteriori* des critères de prise de décision, évaluation qui permettrait au pouvoir de sortir de la répétition. Or les habitudes sont bien ancrées, le contrôle actuel s'opérant de façon telle qu'en photographiant les boutons du gilet, on les fait prendre pour le paysage.

Int. : *Quand je suis entré à la SNCF en 1989, ma première surprise a été de constater le refoulement de la grève de 1986. Quelques mois plus tard je suis allé, à titre privé, à la librairie des Trade Unions à Londres, où j'ai trouvé une anthologie des tracts de cette grève. Or aucune trace n'en avait été gardée à la SNCF. Mais le souvenir en est resté dans toutes les têtes et pendant neuf ans les syndicats et la direction ont vécu dans l'espoir de n'avoir jamais à revivre ça.*

Or, pendant la grève de 1995, les cadres m'ont dit : "en 1986 on nous disait qu'il fallait faire passer les trains, alors on se bagarrait, mais on les faisait passer. Et là on ne sait pas ce qu'on attend de nous ; on voit les piquets de grève, on discute avec les gars, il y a des non grévistes, on essaie de les faire travailler mais, où va-t-on au juste ? Alors on s'est retourné vers la voie hiérarchique mais, au-dessus de nous, il n'y avait plus que le ciel étoilé".

Autre désarroi : dans notre entreprise, il y avait traditionnellement un taux relativement fort d'embauche d'enfants du personnel ; où vont-ils désormais trouver du travail ? Il faut avoir un Bac + 2 pour être chef d'équipe là où le BEPC suffisait il y a quinze ans ; où tout cela va-t-il s'arrêter ? J'ai de plus le sentiment d'un laminage idéologique des cadres qui ne savent plus exactement quelle est leur mission ; ils ont pris conscience de la fragilité du pouvoir lorsqu'ils ont vu en direct à la télé leur grand patron remis en cause par Alain Juppé lors de la grève : si la direction générale est lâchée, alors que sont-ils dans tout cela ? Certes au quotidien les trains roulent à nouveau, mais dans l'encadrement ça ne va plus du tout ; je crains que les cadres moyens, dans la situation où nous sommes, soient condamnés à disparaître à assez brève échéance.

Le désarroi des échelons intermédiaires

Int. : *On a seulement parlé du haut de la pyramide, alors qu'il y a des finalités internes spécifiques à chaque niveau et susceptibles de reconnaissance.*

H. V. : Vous touchez un problème déterminant. C'est vrai qu'il y a dans l'attachement au travail - attachement d'autant plus fort qu'on peut le perdre - quelque chose d'une finalité qui peut mener à tout et n'importe quoi. Depuis la nuit des temps on sait très bien en jouer, et c'est le grand drame de l'humanisme par exemple, au nom duquel, et avec les meilleures intentions, sont nés le nazisme et le stalinisme. Si en revanche, la finalité est de reconnaître les acteurs, alors c'est la bonne piste : le pouvoir n'est finalement qu'une affaire de relations interpersonnelles.

Parlons des agents de maîtrise, dont le désarroi est phénoménal à cette place-là. C'est sur les modalités de la gestion du conflit qu'ils souffrent, pas sur ses causes. Ils se déclarent grévistes, mais si leurs subordonnés envisagent des actions excessives, ils tiennent à la plénitude de leur rôle de maîtrise ; or un conflit c'est par excellence une perte de maîtrise. Alors ils faut leur souhaiter d'être capables de diriger dans "l'a-maîtrise".

Le calme ou la colère ?

Int. : *Je trouve intéressant que l'École de Paris se préoccupe de ce genre de problème qui interpelle tous les partenaires d'une société devenue très inflammable ; nous n'avons pas vraiment besoin d'incendiaires, mais plutôt de pompiers capables de calmer le jeu, parce que ça peut être très grave : c'est quand même la première fois que des incidents de l'ordre du sabotage sont intervenus dans les centrales nucléaires, en tout cas la première fois qu'on en parle.*

Les syndicalistes sont enracinés dans des traditions et des structures sociales, ils ont été choisis et ne sont donc pas là par hasard. Ils peuvent avoir, selon les individus, une

conception machiavélique de leur rôle, ou très utilitariste, ou heureusement fondée sur une certaine éthique. On a un peu tendance à dire en France : "c'est la faute du politique", mais les syndicalistes sont aussi des politiques et je ne sais pas lequel, du politique ou de la société, gouverne l'autre ; le rôle du politique est d'essayer de comprendre, d'accompagner et de temps en temps de faire effectivement les choses.

Quand un conflit social commence, sur le moment on n'y comprend rien ; alors, évidemment il est facile de dire après : voilà ce qui s'est passé. Je crois que le pouvoir actuel, en l'occurrence, a trop écouté Marc Blondel, et a particulièrement manqué d'informations.

H. V. : On attend du politique qu'il donne du sens à la Cité et qu'il conduise les inéluctables évolutions dans des conditions socialement acceptables. Or ce n'est plus le politique qui dirige, ce sont les experts - en tant que substituts. La toute-puissance c'est la pire des maladies. Qu'est-ce que le tout-puissant s'il ne peut rien faire ? Or c'est le cas. Et quand le pouvoir n'occupe plus sa place, ce n'est jamais sans rejaillir sur le contre-pouvoir. On en voit de belles caricatures dans l'entreprise : quand un certain patronat bien inspiré a commencé à parler d'enrichissement des tâches, les camarades syndiqués, qui s'étaient interdit de s'attaquer à ce qui est le fond de l'aliénation des salariés, ont fait grève contre ce début de désaliénation !

"Fasse qu'on n'ait jamais à supporter tout ce qu'on peut supporter", dit un vieux proverbe juif qui résume bien le danger qui nous menace : sombrer dans l'acceptation de tout et de n'importe quoi ! Or ce réveil régional s'est fait dans la colère, et pour ma part, je suis très satisfait que des gens mettent le feu pour tenter de rendre le pouvoir intelligent, parce que si rien d'intelligent ne se produit, il n'y aura plus besoin de bouteurs de feu, il prendra tout seul.

Le feu qui couve

Int. : *En avril 1995, au moment des élections, les ouvriers de mon entreprise ont arrêté spontanément la production avec comme seule revendication - partagée du reste au niveau national - l'augmentation des salaires. Les syndicats de l'entreprise à ce moment-là ont essayé de calmer le jeu en disant : "si la direction augmente trop les salaires, il y aura des licenciements derrière". Et c'est la première fois que j'ai vu des représentants syndicaux, toutes couleurs confondues, venir nous dire : "on ne sait plus quoi faire, ils nous jettent dehors, donc lâchez quelque chose, sinon nous n'existons plus !". Au mois de décembre, le feu se déclare dans la fonction publique et, au niveau de l'usine, c'est le calme plat ; les gens vont manifester en dehors de leur temps de travail : donc désarroi de la direction et des syndicats - on ne comprend pas ce qui se passe, on ne sait pas si on tient les troupes ou non -, et inquiétude sur le futur parce que les affaires n'allant pas très bien, nous voilà repartis dans des plans de licenciements, avec en face une maîtrise et une direction qui commencent à poser des questions : quand est-ce que ça va s'arrêter ? Est-ce qu'on a le droit de faire ça ? Cette même situation s'observe dans beaucoup d'autres entreprises.*

H. V. : Une revendication salariale cache bien souvent autre chose ; du reste la crise du syndicalisme commence là : entre la fonction de désaliénation, et la fonction de se faire accorder des contreparties au maintien de l'aliénation, c'est tout de même pas la même chose ! Le conflit ne s'explique-t-il pas aussi par la réaction des jeunes embauchés qui découvrent après quatre ou cinq ans dans l'entreprise, que malgré tout le discours sur la qualification, dans dix ans ils feront la même chose et pour le même prix. C'est pourquoi ils montent d'eux-mêmes au filet, et les syndicats en perte de maîtrise ne trouvent rien d'autre à proposer que de leur accorder l'équivalent d'un tranquillisant !

La perversité du débat

Int. : *En faisant l'hypothèse que le problème est effectivement sociétal, et non pas seulement du ressort du politique, quelles seraient les solutions envisageables ? Peut-on "culturellement" mettre en place en France une gestion collective des rapports de pouvoir selon la méthode allemande ? Le débat est-il une solution efficace ?*

H. V. : C'est le maintien de la conflictualité qui est la clé de voûte de la négociation. La capacité des Allemands à déclencher des conflits très forts est une arme dissuasive qui joue en permanence dans leurs rapports au pouvoir, ce qui n'est pas le cas chez nous. C'est justement parce que le syndicalisme a cessé de bouter le feu que, d'une certaine manière, il ne remplit plus aujourd'hui sa fonction. Le fait patronal français est une des données fondamentales de la carence parce qu'il n'existe pas. Or aucun contre-pouvoir ne peut se manifester dans la Cité quand il y a un vide de contenu à ce niveau-là. Un patron français est un anarchiste qui s'ignore, il cotise à son syndicat pour la seule contrepartie d'un soutien éventuel en cas de conflit social. Je crois que nous sommes dans un univers de perversion : on parle de consultation et de concertation pour faire - en réalité - l'économie de la négociation.

Diffusion octobre 1996