

schéma  
général  
d'aménagement  
de la France

décentralisation  
industrielle  
et relations  
de travail

TRAVAUX ET RECHERCHES DE PROSPECTIVE

schéma  
général  
d'aménagement  
de la France

décentralisation  
industrielle  
et relations  
de travail

TRAVAUX ET RECHERCHES DE PROSPECTIVE

schéma  
général  
d'aménagement  
de la France

décentralisation  
industrielle  
et relations  
de travail

OCTOBRE 1975



# Avant-propos

Depuis quinze ans, le système productif français a été plus profondément modifié qu'au cours des soixante années précédentes. D'une économie encore largement traditionnelle faisant une grande part à l'agriculture, ne disposant que d'un appareil industriel peu compétitif et d'un secteur tertiaire relativement archaïque, la France est passée à une société industrielle modernisée, soucieuse d'efficacité et de rentabilité, ouverte à la concurrence internationale.

La mutation réalisée a entraîné une transformation profonde de l'ensemble des secteurs de la vie sociale : tant dans les activités de production que dans les formes et les modes de vie hors du travail ou dans l'évolution des systèmes de valeurs. A une juxtaposition de champs économiques et sociaux relativement autonomes et possédant chacun leur équilibre propre s'est substituée, dans un temps très bref, une forme sociale dominante, même si elle n'est pas homogène ni stabilisée, la société industrielle avancée. La logique industrielle a investi progressivement les divers secteurs de la production en même temps qu'elle marquait la vie et les formes urbaines, qu'elle pénétrait des espaces ou des activités — la consommation, les loisirs — qui jusqu'alors avaient largement échappé ou résisté à ses impératifs.

Au rythme nouveau de la mutation industrielle ont correspondu des questions et parfois des tensions d'une intensité ou même d'une nature différentes de celles que les instances économiques et politiques avaient jusqu'alors l'habitude de résoudre. Certaines disparités jusqu'alors acceptées ou méconnues sont apparues comme insupportables ; l'économie de certaines régions, la vie des cités se sont trouvées bouleversées, les rapports sociaux aussi bien dans le travail qu'en dehors de la production en ont été modifiés.

L'aménagement du territoire a, pour sa part, contribué à accompagner et à réguler cette transformation en s'efforçant d'en équilibrer les avantages et d'en atténuer les conséquences négatives. La décentralisation poursuivie depuis bientôt vingt ans n'a bien évidemment pas suffi pour combattre les inégalités et les anciennes hiérarchies (entre la ville et la campagne, entre la province et Paris), mais elle a réussi à en infléchir et, dans certains cas, en inverser le mouvement. Peut-être d'ailleurs l'essentiel de l'effort, en ce qui concerne l'industrie, ne portait-il plus depuis quelques années sur la décentralisation mais plutôt sur la localisation et l'extension d'établissements nouveaux qui, dans la période d'expansion récente, avaient été le fonds principal des actions d'aménagement du territoire.

On dispose aujourd'hui d'ouvrages et d'études nombreuses et récentes sur le bilan et les questions posées par la politique d'aménagement du territoire aussi bien que sur les réalisations économiques, sur la connaissance des mécanismes et des acteurs en jeu que sur la portée d'une expérience de plus d'une douzaine d'années.

Cependant on n'avait guère analysé, au niveau même des établissements décentralisés ou créés, la dynamique sociale de leur développement interne.

Soulève-t-elle des questions spécifiques ? Quels sont les critères d'implantation ? Quelle est la situation comparée des travailleurs dans l'établissement et la société mère, dans un établissement récent ou ancien ? Par quels processus s'organisent et se tissent les relations entre groupes sociaux au fur et à mesure du développement de l'établissement ? Le groupe de sociologie du travail (CNRS - Université Paris VII) s'est efforcé de cerner cet ensemble de questions. Sans doute ce travail établi à partir de quelques exemples seulement ne répond-il pas à toutes les interrogations nées du processus de décentralisation dans sa diversité mais au moins révèle-t-il des traits communs ou mieux des invariants d'évolution propres à la dynamique des nouveaux établissements. L'ampleur du phénomène depuis quinze ans, l'irremplaçable fonction de ces nouveaux espaces dans la production industrielle, l'inévitable poursuite de l'effort entrepris et les conditions économiques et sociales nouvelles dans lesquelles il est appelé à s'inscrire justifiaient que le SESAME y prête une grande attention.

#### • L'expansion spatiale de l'industrie

A regarder de près les progrès de l'industrialisation sur l'espace national, on est frappé par deux phénomènes : l'inertie relative de la structure économique globale et, parallèlement, la capacité de déploiement de l'appareil de production industrielle.

L'inertie relative s'observe au maintien, sur vingt ans, des positions économiques des différentes régions et aux faibles modifications intervenues dans leurs relations. L'ordre des places respectives dans la contribution à la production ou dans leur part du revenu national reçu n'a guère été modifié même si on commence à percevoir une redistribution plus harmonieuse dans le poids et les ressources des principaux pôles économiques et administratifs. La Région parisienne vient de connaître un premier ralentissement démographique, elle n'est surtout plus la seule zone où se localisent les grandes industries de pointe, et les services de recherches qui leur sont attachés : nucléaire, informatique, industries mécaniques qui se développent aussi bien dans les grandes régions industrielles du Rhône-Alpes, de l'Est ou du Midi de la France que dans la seule zone centrale.

Ainsi l'étude de l'emploi salarié par région, de 1954 à 1973, montre l'apparition de nouvelles dynamiques régionales. Entre ces deux dates, la part de la région Rhône-Alpes est passée de 8,8 % à 9,3 % de l'emploi salarié national, celle de Provence-Côte d'Azur de 5,8 à 6,5 % pendant que le Nord et la Lorraine se reconvertaient et se modernisaient au prix d'une légère baisse de leur effectif. Par contre, la part de la Région parisienne dans l'emploi salarié total, c'est-à-dire y compris le tertiaire, n'a pas changé : 24,6 en 1954 et 24,8 % en 1973 ; celle des régions de l'Ouest est restée globalement stable : 3,7 et 3,9 % pour la Bretagne, 2,4 % en 1973 comme en 1954 pour le Poitou-Charentes ; 3,4 et 3,5 % pour le Midi-Pyrénées.

Ce qui a fortement changé, c'est le nombre absolu de salariés dans l'économie française et la structure industrielle en vingt ans. D'où une profonde transformation de la structure des activités dans les régions. Alors que la croissance moyenne annuelle de l'emploi industriel a été de 1,2 % entre 1962 et 1973, elle a atteint pendant la même période le rythme de 3,3 % l'an dans les pays de Loire, 3,8 % en Bretagne, 3,7 % en Poitou-Charentes. On pourrait allonger la liste et multiplier les exemples ; ce n'est pas nécessaire, la conclusion est nette : l'industrie, moteur de transformations économiques du pays, s'est déployée sur l'ensemble du territoire au cours de la dernière décennie et a conquis des zones et des espaces jusqu'alors peu touchés. Est-ce à dire que cette période d'expansion a permis d'équilibrer, mieux d'harmoniser les différentes économies régionales et, dans les régions, les conditions économiques sociales, collectives et personnelles des habitants ? Cet objectif maximum n'est évidemment pas atteint et nécessite à la fois une poursuite dans le temps de l'effort entrepris et une amélioration qualitative de son contenu.

## • La dynamique sociale du déploiement industriel

La société industrielle vit de déséquilibres successivement surmontés mais toujours partiellement renouvelés ; son introduction dans les zones abritées ou parmi des groupes sociaux jusqu'alors à l'écart : les paysans, les femmes, les jeunes ruraux, a été l'occasion de tensions et de revendications qui, au-delà de l'appréhension globale des structures nouvelles qu'elle imposait, portaient aussi sur des réalités socio-économiques précises ne relevant pas le plus souvent de la politique d'aménagement du territoire au sens strict. Elles tiennent aux conditions générales de la situation du travail industriel dans nos sociétés et plus spécialement aux données propres à la dynamique de l'expansion et de la décentralisation dans la période récente. L'articulation entre la vie sociale locale et le système industriel moderne se réalise de plus en plus difficilement. Les impératifs de la stratégie industrielle au plan de l'entreprise et de l'économie globale ont tendance à se situer à un niveau central, voire international. Les réalisations industrielles nouvelles apparaissent alors souvent extérieures, sinon étrangères aux espaces investis : aux inévitables ruptures dans la culture locale se superposent autant de facteurs qui rendent difficile l'instauration de bonnes relations de travail : inadéquation des systèmes de formation, éloignement, voire inaccessibilité des circuits et des centres de décision... Les grandes phases de reconversion et d'expansion des quinze dernières années ont été d'abord le fait de groupes ou d'entreprises de dimension nationale, souvent même multinationale. Les principaux secteurs, créateurs d'emplois (industries mécaniques, automobile, construction électrique ou électronique, informatique, etc.) qui ont été les moteurs de la croissance récente, sont soumis à une logique de la concurrence qui les amène à optimiser leurs coûts en spécialisant les fonctions des établissements et en utilisant de la manière la plus rentable les facteurs de production différenciels des régions. Si certaines phases du processus industriel ont pu pénétrer et se sont parfois enracinées dans de nouvelles régions, il n'en est pas toujours de même des fonctions tertiaires inhérentes à la production industrielle : administration, gestion, études, commercialisation. Ces divers moments de la production et des échanges demeurent bien souvent à la maison mère, induisant de ce fait une structure de qualification nettement différenciée, porteuse de déséquilibres et de tensions sociales. Jusqu'alors, la plupart des établissements nouveaux ont correspondu à une forte proportion de postes de travail peu qualifiés, affectés majoritairement à des femmes ; il en résulte souvent l'émergence de thèmes de revendications et de modalités d'action qui, sans remettre en cause la présence de l'industrie, en ont contesté les formes et, parfois, le contenu. L'étude analyse tous ces aspects en s'appuyant sur des réalités objectives et sur l'opinion des acteurs, elle dégage avec clarté les facteurs permettant de comprendre la multiplicité des conflits du travail qui touchent notre pays. Si, dès leur implantation, les entreprises bénéficient, durant une période de latence, de beaucoup d'avantages : structures d'accueil favorables, monopole de l'emploi, présence de main-d'œuvre féminine, exclusivité de certains types de qualification, absence d'organisations représentatives, il apparaît peu à peu que la communauté du travail, après une phase de réactions individuelles des ouvriers, s'organise par la mise en place d'institutions représentatives, qu'ensuite elle oppose une résistance parfois vive aux conditions de travail et aux relations professionnelles sous formes de grèves explosives, suivie enfin d'une phase caractérisée par des actions diversifiées. Cette dynamique sociale consécutive à toute création d'unité de production nouvelle est accentuée, dans le cas d'établissement décentralisé, dans la mesure où les travailleurs comparent en permanence leur situation avec celle de l'établissement central ou des autres lieux de production. L'action revendicative tend alors à uniformiser les conditions de travail et à réduire les écarts de salaires entre Paris et la province, mais aussi entre les nouveaux pôles développés de province et le reste du pays.

Le document que nous publions ici sur la décentralisation industrielle et les relations de travail ne constitue en aucun cas un bilan de la décentralisation industrielle depuis quinze ans ; il entend simplement apporter un éclairage

réaliste sur les dimensions sociales et spatiales de l'impératif industriel. Les cinq entreprises et les onze établissements étudiés ne constituent probablement pas un échantillon parfait ; il nous a semblé toutefois que les multiples problèmes qui se sont posés à eux reflétaient assez bien la situation née de la pénétration du « fait industriel » dans des régions jusqu'alors en marge du processus général.

Cette étude quantitative et qualitative réalisée à partir d'une enquête effectuée sur le terrain implique une double condition : primo, qu'il y ait eu créations d'emplois industriels, secundo que ces emplois se soient rapprochés du lieu d'origine des gens. Si elle permet en ce sens de mesurer le chemin accompli, elle suggère toutefois bien des réflexions sur la permanence et le changement, le conflit et la concertation dans les entreprises et la société. Les divers acteurs pourront mieux situer l'action commencée et apprécier les efforts qui s'imposent ; plus que jamais, l'aménagement de l'espace doit prendre en compte les préoccupations liées au travail des hommes.

Jean BOUCHET

et

Gérard LE GALL,

Chargés de mission

SESAME - DATAR.

**DÉCENTRALISATION  
INDUSTRIELLE  
ET RELATIONS DE TRAVAIL**

Ces études sont le résultat d'une enquête menée en 1974  
par le groupe de sociologie du travail  
C.N.R.S. - Université Paris VII  
avec la collaboration de Françoise BLOCH et de Ginette LEMAITRE.

Serge BOSC a traité la première partie  
« Décentralisation et espaces socio-économiques ».

Claude DURAND a réalisé la seconde  
« Politiques du personnel et revendications ouvrières »

Pierre DUBOIS s'est chargé de la dernière partie  
« Les formes de lutte dans les usines nouvelles ».

L'ensemble a été suivi,  
dans le cadre du SESAME,  
par  
Jean BOUCHET,  
et  
Gérard LE GALL.

# **I. Décentralisation et espaces socio-économiques**

# I.

## LA DÉCENTRALISATION : ÉLÉMENTS D'UN BILAN

### 1 - CONDITION DE LA DÉCENTRALISATION : UN ESSOR RECENT ET IMPORTANT

Les établissements étudiés appartiennent à des entreprises de dimension internationale ou intégrées dans un vaste groupe international. Pour trois d'entre elles : l'électroménager, le matériel téléphonique, la construction téléphonique, les effectifs avoisinent dix mille salariés. Le groupe électronique et la construction automobile emploient plusieurs dizaines de milliers de personnes.

Par ailleurs, quatre de ces cinq entreprises nouent des relations étroites avec l'Etat. L'une fait partie du secteur nationalisé ; les trois autres, en raison de leur situation de quasi-monopole dans des secteurs à bien des égards stratégiques (électronique et télécommunications), intéressent l'Etat au premier chef, soit comme client (postes et communications, défense nationale), soit que celui-ci entende exercer sa souveraineté dans ces domaines.

Enfin, ces cinq entreprises sont placées dans des secteurs industriels en expansion remarquable, surtout à partir de 1955 : développement conjoint de l'électronique et des communications, essor de la consommation automobile, élargissement de l'équipement électroménager des ménages français.

De fait, les entreprises étudiées ont toutes connu un essor important au cours de la décennie passée. Les effectifs de l'entreprise du matériel téléphonique ont augmenté de 50 % entre 1968 et 1972 (1968 : 5 943, 1972 : 8 858) tandis que les sommes dégagées au titre de la loi sur la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise croissent de 155 % pour la même période. L'entreprise de construction téléphonique, associée au même groupe international augmente ses effectifs de près de 50 % en 4 ans seulement (1969 : 7 000, 1972 : 10 400). Le constructeur automobile voit également ses effectifs augmenter de 50 % bien que sur une période plus longue (1955-1971). Le groupe électronique, par suite de concentrations successives a atteint une dimension internationale et ses effectifs dépassent les 80 000 salariés. L'usine créée en 1962 appartient à la société d'électronique professionnelle (liée au groupe) qui, malgré des difficultés financières vers 1966-67, a doublé ses effectifs en l'espace de quatre ans (1969-1972) (absorptions comprises). L'usine de 1957 appartient à l'entreprise pilote du groupe. Sa croissance en effectifs est moins spectaculaire, mais son capital augmente de 60 % entre 1969 et 1972. Enfin l'entreprise d'électroménager connaît une expansion fulgurante depuis le début des années soixante. Son chiffre d'affaires hors taxes est multiplié par 45 entre 1957 et 1972 tandis que ses effectifs triplent presque en l'espace de dix ans (1962 : 3 700, 1973 : 9 450).

Le processus d'expansion qui marque toutes ces entreprises constitue une des principales raisons invoquées par les responsables industriels pour justifier leur politique de décentralisation. Avant qu'il soit question d'un choix régional ou local d'une implantation industrielle, l'extension du marché intéressant la société et l'expansion de l'entreprise constatée et pronostiquée commandent un éclatement de la maison mère. L'importance des nouvelles installations prévues exige simultanément la localisation hors de Paris ou de sa proche banlieue, où l'urbanisation dense ne permet pas une extension sur place. Dans le cas de l'entreprise automobile par exemple, l'établissement de 1965 a été programmé dans le cadre de la planification des capacités de production bien avant la recherche d'un terrain. Le plan de production de l'usine a été établi quatre ou cinq ans avant l'implantation.

Dans la phase la plus rapide de son expansion, l'entreprise d'électroménager avait adopté le principe de la création d'une usine nouvelle chaque année, indépendamment des études de main-d'œuvre qu'elle faisait par ailleurs.

L'incitation à se déplacer en province n'est pas pour autant immédiate. Sur les cinq entreprises étudiées, trois commencent à se desserrer avant d'envisager une décentralisation. L'entreprise automobile s'est certes implantée en province dès les années 1930, mais elle localise après la guerre sa première décentralisation en 1951 à 40 km de Paris. C'est seulement au cours des années soixante qu'elle entreprend à nouveau des implantations au-delà de la grande banlieue (1958, 1965). L'entreprise d'électronique professionnelle après plusieurs créations dans l'agglomération parisienne se décentralise dans les pays de la Loire en 1957, puis dans l'Ouest et en Bretagne au début des années soixante (établissement de 1962, établissement de 1963). L'entreprise de construction téléphonique transfère une grande partie de sa fabrication en 1960 dans la banlieue Sud et ne se décentralise en province qu'en 1967, puis en 1970. Seule l'entreprise de matériel téléphonique se décentralise d'emblée dans l'Ouest en 1963. Quant à l'entreprise d'électroménager, elle est située à l'origine en province, du moins quant à la fabrication. Créant d'abord des usines-satellites dans des localités proches de la maison mère à la fin des années cinquante, elle réalise sa première décentralisation importante en 1963.

Ces quelques exemples inciteraient à distinguer une première phase de desserrement de la maison mère de la phase de décentralisation proprement dite, c'est-à-dire de l'installation dans des zones géographiques se situant au-delà de l'agglomération parisienne, à la recherche d'une main-d'œuvre entièrement nouvelle et essentiellement rurale.

Cette seconde phase est contemporaine des premiers efforts gouvernementaux en matière d'aménagement du territoire. De fait, la politique de l'Etat est invoquée plus ou moins nettement dans quatre cas sur cinq, et rejoint les hypothèses que l'on formulait dans le rapport introductif. Les primes à la décentralisation jouent certes un rôle non négligeable, mais ce qui semble primer serait plutôt une négociation globale de l'entreprise avec l'Etat, le partenaire industriel monnayant son implantation dans telle ou telle région par un élargissement de son marché avec l'Etat, souvent son client principal, ou par l'obtention de crédits pour ses activités de recherches. Ce dernier point est surtout le fait des entreprises du secteur électronique où les recherches qui y sont effectuées intéressent directement les Postes et Télécommunications, l'Office de Radiodiffusion-Télévision Française et la Défense Nationale. Réciproquement, l'Etat a développé une politique volontaire à l'égard de ce secteur, voulant faire de l'Ouest armoricain un des pôles de l'industrie électronique française. Les implantations du Centre National d'Etudes des Télécommunications à Lannion en 1961, et du CELAR (1) à Rennes en 1970 (décision remontant à 1965) témoignent de cette volonté, et inciteront les entreprises électro-

(1) Centre d'électronique de l'armement faisant partie de la Délégation ministérielle à l'armement. Implanté à Bruz, à 15 km au sud de Rennes, le CELAR est essentiellement un centre d'essais et d'évaluation des matériels dont a besoin l'armement.

niques à poursuivre une partie de leur expansion dans l'Ouest, cette fois sans pression expresse de l'Etat, le processus cumulatif étant en quelque sorte amorcé.

Les deux autres cas sont sans doute quelque peu différents. L'entreprise d'électroménager semble avoir procédé sans négociation avec l'Etat, si on laisse de côté le problème des primes et aides. Quant au constructeur automobile, son statut de secteur nationalisé laisse entendre le rôle important de l'Etat dans sa politique décentralisatrice.

D'une façon générale, l'expansion de ces entreprises a commandé une politique d'implantations nouvelles. S'élargissant dans un premier temps dans la région parisienne, elles sont conduites ultérieurement à s'implanter dans des régions plus éloignées de Paris, phase au cours de laquelle l'Etat a tenté de jouer un rôle en privilégiant certaines régions défavorisées ou certaines zones critiques de vieilles industries en déclin.

Mais, dès lors que les entreprises s'engagent dans ce type de décentralisation, nettement différencié du simple desserrement dans le même secteur d'origine, elles sont conduites à entamer progressivement une différenciation spatiale du processus de fabrication commandée à la fois par la distance géographique entre les établissements et le type de main-d'œuvre qu'elle peut recruter.

Cette politique est donc à envisager à la fois dans la décision première de localisation et dans la transformation de l'entreprise une fois qu'elle est éclatée spatialement.

## **2 - FACTEURS DE LOCALISATION**

### **a) Coût et aménagement des terrains industriels**

Les directeurs d'établissements prennent en compte le degré d'aménagement des terrains offerts par la commune ou le district : terrain viabilisé, zone industrielle banalisée, terrain à un prix très avantageux. Sur les neuf établissements nouveaux étudiés, l'argument des structures est évoqué six fois. Les autres arguments dont peuvent se prévaloir les autorités locales sont des avantages consentis en matière d'impôts locaux (ex. : exonération de la patente sur cinq ans) ou d'aides à la formation professionnelle.

### **b) Le facteur déterminant : une main-d'œuvre non qualifiée et disponible**

Ce qui apparaît autrement déterminant est la situation locale du marché de l'emploi. Chez tous nos interlocuteurs (patronaux, municipaux, syndicalistes), une évidence s'impose : les grandes entreprises se décentralisant, implantent essentiellement des usines de montage et recherchent de façon privilégiée de la main-d'œuvre non qualifiée et disponible, si possible non encore employée. Parlant des prospections effectuées pour l'établissement de 1965, un responsable de l'entreprise automobile affirme que « le potentiel et les possibilités de recrutement sont déterminantes » et qu'il avait été établi cinq ou six lieux possibles dans l'Ouest selon les besoins prévus. L'entreprise d'électroménager effectue en permanence des études de main-d'œuvre et des études démographiques sur toute une région, elle recherche de « bons bassins de main-d'œuvre » qui sont presque toujours également des « lieux où l'aide est maximale », elle planifie, en fonction de ces données, ses décentralisations sur deux ou trois ans, avant même d'engager des négociations avec les autorités locales ou gouvernementales. A la limite, les autres facteurs (locaux) importent peu surtout dans le cas du secteur électronique, industrie légère par excellence :

« On peut implanter une usine n'importe où, du moment qu'il y a un réservoir de main-d'œuvre car les produits fabriqués sont légers » (matériel téléphonique).

Le choix d'une main-d'œuvre non qualifiée apparaît, sauf exception, comme un choix stratégique préalable. Le Directeur de l'établissement de l'entreprise électronique de 1962 parle d'un « choix global O.S. » Au sujet des mécanismes de l'embauche, la plupart des directeurs du personnel interrogés estiment que les travaux à effectuer ne requièrent aucune compétence particulière si ce n'est l'habileté gestuelle, la rapidité et un bon équilibre nerveux, qualités qui ne peuvent être développées qu'à l'apprentissage, sur le terrain.

Cette non-qualification est d'autre part presque toujours associée à un recrutement féminin. C'est le cas pour sept des neuf établissements étudiés. Or, la recherche d'une main-d'œuvre féminine est directement associée dans les entretiens à la nature de la fabrication, comme si l'électroménager et l'électronique étaient naturellement destinées au sexe féminin. Cette « naturalisation » serait en fait le résultat d'une politique systématique du recrutement, temporaire ou non du potentiel féminin inemployé des zones rurales ou péri-urbaines dans des secteurs industriels qui ne nécessitent pas le déploiement d'une force physique importante. Quoi qu'il en soit, l'expression « main-d'œuvre féminine sous-employée » ou « disponible » revient avec une régularité étonnante dans les entretiens lorsqu'il s'agit de donner les raisons d'une localisation précise. Le faible coût de cette main-d'œuvre quand elle n'est pas évoquée ouvertement est traitée indirectement dans le bilan des profits et pertes de l'implantation.

Les deux établissements qui ne recherchaient pas expressément un main-d'œuvre féminine ont choisi des localités qui connaissaient une situation de chômage masculin :

- l'entreprise électronique s'implante en 1962 dans une ville peu industrialisée, où la principale entreprise industrielle (5 000 personnes) a fermé ses portes ;
- le constructeur automobile choisit en 1965 les environs d'une grande ville dans laquelle l'emploi procuré par les chantiers navals est en crise. Outre une main-d'œuvre d'origine rurale, une partie du personnel (masculin) vient de ce secteur. L'établissement offre des salaires plus importants et des filières de promotion relativement plus ouvertes que les établissements décentralisés : on voit ainsi s'esquisser la reproduction accentuée de la ségrégation hommes/femmes dans le travail, à travers la politique de décentralisation. Cette politique systématique ne va pas sans revers au simple niveau de l'emploi et du recrutement.

L'usine d'électroménager, maison mère installée en province, a des difficultés pour recruter les O.S. hommes en raison du niveau des salaires qui restent maigres car maintenus bas par les salaires féminins. Un cas fréquent, c'est le suremploi féminin et le sous-emploi masculin ; l'équilibre n'est pas facile à rétablir pour les raisons évoquées.

Plusieurs établissements dont le personnel féminin est fortement majoritaire souffrent d'un turn-over très important (1) à cause de la concurrence sur le marché de l'emploi féminin.

### **c) Centre d'enseignement et de formation professionnelle**

Si l'argument du potentiel de main-d'œuvre non qualifiée est prioritaire, certaines opérations de décentralisation envisagent également le recrutement, la formation ou le transfert d'un personnel ouvrier qualifié, voire de cadres et de techniciens. En ce cas, l'entreprise cherchera une ville dotée de structures d'enseignement du type technique supérieur ou universitaire, ou encore d'unités

(1) Turn-over mais également absentéisme (crainte modérée du licenciement), possibilité de conflits fréquents (surenchère sur les salaires), etc.

de formation professionnelle correspondant aux spécialités de l'établissement. Mais ce souci est loin d'être la règle : il est exprimé pour quelques implantations parmi les plus récentes et/ou pour des établissements qui ont un certain rôle d'initiative dans le processus de fabrication. Ainsi l'entreprise d'électroménager s'intéresse aux structures universitaires à propos de l'établissement responsable de la direction de petites usines satellites. La compagnie de matériel téléphonique évoque ce problème concernant sa dernière implantation, effectuée en 1972 dans une grande ville de l'Ouest, afin d'y attirer les cadres qu'elle compte utiliser. Les dernières localisations dans deux villes de l'Ouest armoricain des entreprises téléphoniques sont motivées par la création du Centre d'Etudes et du Centre d'Essais qui s'y sont implantés récemment.

Ces données, relativement nouvelles, sont l'indice d'une modification tendancielle de la politique de décentralisation des grandes entreprises, consistant à établir un échelon intermédiaire dans la hiérarchie maison mère/établissements de province.

#### **d) Cohérence géographique**

Un autre facteur intervient une fois la politique de décentralisation entamée par l'entreprise : la « cohérence géographique » des établissements, du moins des usines appartenant au même secteur de fabrication. Les communications entre les établissements et les transports inter-usines constituent un facteur important dans l'évaluation des coûts de production. L'entreprise automobile au terme d'une première sélection avait retenu deux lieux possibles. Celui qui fut écarté possédait le potentiel de main-d'œuvre souhaité et des facilités égales, sinon supérieures offertes par l'Etat. Mais, étant éloigné des autres implantations provinciales, « la prime d'implantation aurait été absorbée en deux ans par les frais de transport entre les usines ». Avec le lieu retenu « les distances ne sont pas trop grandes avec les autres usines ». Par ailleurs, les entreprises acquièrent la connaissance d'une région, de ses capacités, nouent des liens avec les autorités locales et les organismes économiques régionaux. Les grandes entreprises, à production très diversifiée, recherchent cette cohérence géographique pour un secteur déterminé de production. Ainsi les entreprises électroniques décentralisent dans l'Ouest essentiellement le secteur des télécommunications, d'autres secteurs restant dans l'agglomération parisienne ou se déplaçant vers d'autres régions.

D'une façon générale, il semble que la stratégie de l'entreprise dans sa politique de décentralisation n'est pas fixée globalement au départ. La première décentralisation est parfois un vague compromis entre les pressions de l'Etat, de personnalités politiques, l'inventaire de quelques localités et les circonstances. Ce n'est qu'au fil des années, à l'occasion de nouvelles implantations qu'une véritable politique s'élabore, rationalisant et intégrant des facteurs qui étaient au départ disparates ou absents. Elle se développe en particulier avec une départementalisation croissante et de plus en plus complexe de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise de construction téléphonique desserre son secteur fabrication dans la banlieue parisienne en 1960, décentralise certains ateliers parisiens en 1967 dans le Nord, profitant d'un atelier pré-existant se trouvant dans une zone de main-d'œuvre féminine inemployée, et en 1970 seulement elle associe une seconde implantation dans l'Ouest à une réorganisation interne de sa production, séparant la fabrication pour la téléphonie publique de celle pour la téléphonie privée et motivant sa nouvelle localisation par d'autres facteurs que la main-d'œuvre. La localité choisie l'est en raison de sa position dans l'Ouest électronique et par la présence d'écoles supérieures et d'un centre de télécommunications.

### 3 - IMPACT DE LA DECENTRALISATION SUR L'EVOLUTION DE L'ENTREPRISE

Le bilan que les entreprises peuvent tirer de leur politique de décentralisation se situe à plusieurs niveaux. Des bénéfices et des inconvénients peuvent apparaître assez rapidement dans le calcul de la rentabilité des nouvelles implantations. D'autres effets n'apparaissent pas immédiatement et ne peuvent être l'objet d'un calcul économique simple : on peut faire correspondre une réorganisation de l'entreprise avec la stratégie décentralisatrice sans pour autant en dégager clairement les mécanismes de détermination. Des changements peuvent s'inscrire dans une logique de transformation de l'espace économique qui englobe le champ de décision des états-majors industriels.

#### a) Rentes en main-d'œuvre

D'une manière générale, les avantages tirés des décentralisations apparaissent supérieurs aux coûts de disjonction entraînés par l'éparpillement de l'entreprise.

- Le bas niveau des salaires octroyés à la main-d'œuvre provinciale est le gain le plus important et le plus connu. L'examen des politiques salariales pratiquées dans les établissements étudiés le confirme. Une objection apparaît toutefois : plusieurs de ces entreprises se sont résolues à une politique de rattrapage, le plus souvent sous la pression ouvrière. Cependant, si elle est bien entamée, le rattrapage est loin d'être achevé, et il n'est pas évident qu'il le soit jamais.

En outre, si l'on se place d'un point de vue global, et non à l'échelle d'un seul établissement, l'opération apparaît comme bénéfique même avec l'hypothèse du rattrapage à terme. Pour chacun des établissements, on observe une période plus ou moins longue où le niveau des salaires (en général, intermédiaires entre les salaires locaux et ceux des métropoles) n'est guère contesté. Demande d'emplois « sans condition », inorganisation du groupe ouvrier expliquent cette période de latence. Quoi qu'il en soit, elle représente une *rente temporaire de faible coût de la main-d'œuvre*, rente qui peut être permanente si plusieurs implantations sont échelonnées régulièrement dans le temps. Cette hypothèse est en partie infirmée quand l'entreprise pratique une politique salariale unique pour ses établissements de province : c'est le cas récent de l'électroménager et du matériel téléphonique ; reste la disparité avec Paris et l'on peut se demander par ailleurs si la décision d'harmoniser les salaires décentralisés n'est pas intervenue au moment où, après une période d'isolement, les surenchères syndicales d'un établissement à l'autre ne risquaient pas de détruire la politique adoptée au départ.

- Le même raisonnement peut être appliqué pour les cadences et le salaire au rendement. La tendance générale est à la régression du salaire au rendement, mais elle marque moins vite la province. L'hypothèse d'une prime de productivité temporaire du fait de la décentralisation n'est pas à écarter ; c'est du moins celle qu'indiquent les syndicats ; la fréquence relativement élevée des conflits sur les cadences et sur le boni la confirmerait. On peut noter par ailleurs que certaines implantations ont été l'occasion d'une accentuation du taylorisme (construction téléphonique) avant l'introduction récente de quelques expériences d'élargissement des tâches.

- Enfin, toute entreprise intègre dans ses coûts de production les heures de travail perdues pour fait de grève. Là encore, l'absence ou la faible intensité de conflits dans une première phase d'inorganisation du groupe ouvrier, phase

vérifiée pour tous les établissements nouveaux étudiés (1), constitue un avantage temporaire non négligeable. Ce cas est particulièrement frappant pour l'entreprise d'électroménager où l'intensité des derniers conflits (1974) dans les établissements d'au moins dix ans d'âge contraste avec le calme des usines créées depuis cinq ans au moins, et ceci malgré la proximité des uns et des autres.

On peut, certes, opposer à cet avantage le fait que beaucoup d'établissements décentralisés connaissent, après la phase de latence, une combativité ouvrière plus élevée que dans les établissements parisiens (1). Ce phénomène n'était pas, semble-t-il, prévu au départ aussi bien par les entrepreneurs que par les syndicats, et a, dans une certaine mesure, refroidi l'optimisme des milieux patronaux pour l'Ouest français et d'autres régions (2). Cependant, il ne semble pas que cette situation imprévisible ait modifié radicalement les projets d'implantation. En témoigne l'accélération des décentralisations dans l'Ouest de trois des cinq entreprises étudiées.

Les gains en matière de main-d'œuvre ont été peut-être moins importants que ceux escomptés au départ, mais ils demeurent tout de même assez réels pour ne pas stopper la politique engagée.

## **b) Des possibilités nouvelles**

A mesure que l'on s'éloigne des problèmes immédiats du coût de la main-d'œuvre, le calcul de la rentabilité de la décentralisation s'avère plus complexe ; les problèmes de gestion technique et de gestion du personnel s'interpénètrent étroitement si bien qu'il est difficile de distinguer des facteurs indépendants. Un bon exemple est fourni par ce qu'on pourrait appeler la « stratégie des petites usines ». Sur les cinq entreprises étudiées, on constate que trois d'entre elles ont eu tendance, à partir de la fin des années soixante, à multiplier des implantations restreintes où, dès le départ, le nombre des effectifs à atteindre est limité à 500-600 personnes. Les responsables locaux de ces entreprises allèguent d'abord les avantages de ces « usines à dimension humaine » : le climat en est amélioré, la hiérarchie allégée, les gens s'y sentiraient mieux. Mais si ces soucis philanthropiques ne sont pas forcément à écarter, d'autres intérêts sont plus ou moins explicitement mis en avant. L'un a trait aux rapports avec les salariés : au-delà de l'amélioration de la gestion quotidienne du personnel, les risques de conflit sont à la fois plus dispersés et plus faciles à circonscrire. En outre, les rentes à la nouveauté, évoquées ci-dessus, sont en quelque sorte multipliées (la multiplication des frais d'installation diminués des primes d'implantation sont comparables aux frais d'agrandissement et de réorganisation). Cette politique peut être néanmoins neutralisée par la grève bouchon ; un établissement en grève peut en paralyser deux ou trois autres. C'est sans doute l'une des raisons qui pousse l'entreprise d'électroménager à entamer l'intégration de la production au niveau de chacune de ses unités de fabrication.

On rejoint ici l'autre préoccupation exprimée : la spécialisation des fabrications par établissement ou groupe d'établissements. Pour reprendre l'exemple de l'entreprise d'électroménager, le souci de l'intégration locale de la fabrication s'inscrit dans un cadre plus large : la spécification d'un produit par usine. Cette politique, si elle n'est pas achevée, est largement entamée puisque toutes les dernières implantations ne sont pas à proprement parler des décentralisations (transfert d'activités déjà existantes d'un endroit à un autre) mais des créations ayant pour objectif le lancement d'un nouveau produit. L'intégration n'étant pas encore achevée, le transport inter-usines reste non négligeable, mais se

---

(1) Cf. la troisième partie : les formes de lutte dans les usines nouvelles, p. 67 et suiv.

(2) Le constat se vérifie aussi pour l'établissement implanté dans le Nord. Par ailleurs, la combativité nouvelle dans les usines de l'Est de la France a été remarquée par beaucoup d'observateurs.

révèle inférieur en coûts à un transport important du personnel que nécessiterait une localisation moins dense (1). Le cas de cette entreprise est sans doute un peu particulier. Seule des cinq sociétés à avoir sa maison mère en province, son expansion exceptionnelle, la nature de sa fabrication (la gamme étendue et continuellement extensible des appareils ménagers) et le caractère relativement simple de son processus de production lui ont permis d'entreprendre rapidement une telle stratégie dont la mise en place s'avère beaucoup plus complexe pour les secteurs électronique, téléphonique ou automobile.

On perçoit néanmoins dans ces derniers une évolution du même genre mais plus lente et moins systématique : le principe des petites unités, la spécification d'un produit par usine et le développement de l'intégration locale de la fabrication ne sont pas forcément associées.

Une usine peut être consacrée à un produit (c'est le cas de l'usine automobile de 1965 qui construit un modèle déterminé) sans pour autant être de petite dimension (dans le cas cité, les effectifs tournent autour des 10 000 personnes). En outre, cet établissement reste dépendant d'autres usines du groupe pour les machines-outils et les moteurs.

L'entreprise de matériel téléphonique a entamé une série d'implantations aux effectifs modestes, mais chaque établissement ne produit qu'une séquence d'un procès de production complexe.

La société similaire de construction téléphonique s'est réorganisée récemment à l'occasion de son implantation de 1970, créant deux divisions correspondant respectivement à la téléphonie publique et à la téléphonie privée. Le principe de la différenciation est commercial plutôt que technique ; chacune des divisions produit des éléments dont l'autre a besoin. En outre les deux usines décentralisées reçoivent chacune des machines-outils et des pièces détachées de l'usine de la banlieue parisienne.

On peut donc retenir dès maintenant que la décentralisation précède, sauf exception, la spécialisation spatiale et la départementalisation internes à l'entreprise. Au départ, il s'agit d'une décentralisation partielle ou totale d'une activité : celle-ci peut concerner soit un secteur déterminé de la production avec processus complet de fabrication, soit — cas le plus fréquent — une simple phase de production (éléments constitutifs d'un produit ou, au contraire, montage des éléments).

Ce premier « moment » de la décentralisation peut être long. Il est encore largement la règle dans les cas étudiés. Ce n'est que bien après qu'il est possible de percevoir une évolution vers « l'extension décentralisée » (transfert et extension d'une activité liée à une nouvelle technique de production) ou la « création décentralisée » (une nouvelle implantation pour un nouveau produit à fabriquer).

L'évolution en question est-elle susceptible de modifier sérieusement la division spatiale du travail reproduite dans l'industrie par la décentralisation industrielle ?

---

(1) En 1973, l'entreprise d'électroménager possède 10 usines réparties sur 4 départements seulement.

## II.

# DIVISION SPATIALE DU TRAVAIL ET DÉCENTRALISATION

La politique de décentralisation des entreprises parisiennes, visant un espace sous-industriel, s'inscrit d'abord et fondamentalement dans l'opposition Paris/province, cas limite et particulier de l'opposition « espaces métropolitains »/ « espaces périphériques ». Correspondant ou non aux intentions de l'entreprise, celle-ci impose une inégalité dans la répartition des emplois, des phases de production et des sources de pouvoirs. A cette opposition fondamentale se surimpose, sans l'effacer, une ligne hiérarchique plus complexe.

Cette évolution apparaît commandée à la fois par l'amélioration du système hiérarchique et par les contradictions qu'il engendre.

### 1 - L'OPPOSITION PARIS-PROVINCE

#### a) Les disparités de la répartition de l'emploi

*EN PROVINCE,*

- *des emplois non qualifiés*

Le rapprochement des données relatives à la structure des classifications est éclairant. Si l'on ajoute aux données des établissements étudiés, celles des établissements parisiens manquants et de quelques implantations récentes, les contrastes sont éclatants. Pour chacune des entreprises, la proportion relative de O.S. et des O.P. varie de 50 à 100 %. En première approximation, les établissements récents et implantés en province accusent un pourcentage d'O.S. très supérieur aux autres usines. Dans l'automobile, les premiers dépassent tous les 70 % alors que dans les autres usines ils sont respectivement de 45 et 63 % (1). Les établissements provinciaux des entreprises téléphoniques emploient entre 58 et 80 % d'O.S. contre 0 et 47 % dans les deux établissements

---

(1) Ces pourcentages et ceux qui suivent sont calculés sur la base des effectifs totaux des établissements.

TABLEAU I

## STRUCTURE PROFESSIONNELLE PAR ETABLISSEMENT

Etablissements	% d'O.S. par rapport aux ouvriers	Ouvriers %	O.S. (1) %	O.P. %	Employés %	Techniciens Dessinateurs Agents de maîtrise %	Cadres et ingénieurs %	Type de production	Effectif total
Automobile	Paris Maison mère .....	72	45	27	10	12	6	usinage montage	36 900 19 314
	Usine 1951 .....	87	78	9	n. d.	n. d.	1		
	Usine 1958 .....	85	72	13	n. d.	n. d.	1	montage usinage montage	7 164 9 541 10 503
	Etabl. ancien .....	91	63	22	4	10	1		
Usine 1965 .....	87	79	12	2	6	1			
Matériel téléphonique	Paris-banlieue .....	11	0	11	31	n. d.	n. d.	prototype fin modèles	
	Usine 1961 .....	72	37	35	14	14	14		
	Usine 1963 .....	86	80	6	10	4	4	mécanique composants montage	508 2 240 402
	Usine 1967 .....	85	58	27	3	12	12		
Paris .....	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	conception usinage	2 000 700
Usine banlieue (1960) .....	74	47	26,6	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.		
Construction	Usine 1967 .....	68	61	7,6	n. d.	n. d.	n. d.	montage montage	2 000 700
	Usine 1970 .....	73	65	8	n. d.	n. d.	n. d.		
	Usine 1972 .....	n. d.	80	n. d.	n. d.	n. d.	n. d.	usinage- montage	3 364
	Maison mère 1963 .....	81	61	20	9	8	2		
Electroménager	Usine 1958 .....	91	87	4	5	3	1	montage usinage montage	497 3 582
	Usine 1963 .....	87	73	14	5	7	1		
	Usine 1966 .....	93	86	7	4	n. d.	n. d.	montage montage	637 1 129
	Usine 1971 .....	95	84	11	2	n. d.	n. d.		
Paris-banlieue .....	34	34	n. d.	15	38	13	conception		
Electronique	Usine 1957 .....	85	76	9	5	7	2	Matériel « Grand public » Moy. série	2 582 727
	Usine 1962 .....	65	54	11	16	17	2		

(1) Nous avons inclus dans cette catégorie les manoeuvres très peu nombreux ainsi que les ouvriers classés P1A dans la mesure où il ne s'agit que d'une catégorie supérieure d'O.S. n. d. : données non disponibles.

de Paris et de la banlieue (1). Une seule exception : l'usine de 1961 de matériel téléphonique mais celle-ci, spécialisée dans la mécanique, était déjà implantée quand elle a été rachetée par l'entreprise. La maison mère de l'entreprise d'électroménager emploie 62 % d'O.S. et les établissements implantés par la suite entre 73 et 86 %. Enfin les établissements de la proche banlieue de l'entreprise d'électronique comptent moins de 34 % d'O.S. (2) alors que l'usine d'électronique professionnelle et celle de la division « grand public » (montage de téléviseurs), toutes deux implantées en province, occupent respectivement 54 et 76 % d'O.S.

D'après ces données, le critère géographique (Paris/province) (3) semble l'emporter sur le critère chronologique (tableau II).

TABLEAU II

PROPORTION D'O.S. SELON LE LIEU ET LA DATE D'IMPLANTATION

	Construc- tion automobile	Matériel télé- phonique	Construc- tion télé- phonique	Electro- ménager	Electro- nique
Maison mère Paris + banlieue	45 (1969)	0 suppression qual. O.S.		Siège soc. sans ouvrier	
Desserrement banlieue .....			47 (1960)	—	34 (1959) (2)
Impl. avant guerre.	51 63 (1)	—	—	61	
1951 .....	78 (3)				
1957 .....					76
1958 .....	72			87	
1959 .....				86	
1960 .....		37			
1961 .....		80		75	(54)
1962 .....				86	
1963 .....	67 79 (1)			81	
1965 .....		59	61		
1966 .....					
1967 .....			65		
1968 .....					
1969 .....					
1970 .....					
1971 .....					
1972 .....				83	
1973 .....				80	

(1) O.S. + la catégorie P. 1 A correspondant à un travail d'O.S.

(2) % d'O.S. + O.P. pour deux établissements de la proche banlieue parisienne.

(3) A 40 km de Paris.

La proportion des ouvriers qualifiés par établissement apporte sensiblement les mêmes résultats. Sur les 20 cas pris en compte dans le tableau I, huit ont un pourcentage d'O.P. supérieur à 20 %, parmi lesquels les quatre établissements parisiens et deux des trois décentralisations du matériel téléphonique.

(1) Les pourcentages inférieurs aux autres secteurs tiennent au nombre plus grand des techniciens dans cette branche.

(2) Dans ce cas, il s'agit du pourcentage global du groupe ouvrier.

(3) Si l'enquête avait englobé toutes les régions françaises, cette opposition géographique serait plus complexe. A Paris viendraient sans doute s'ajouter la région lyonnaise, le Nord et la Lorraine.

On invoque le manque de qualification des salariés de la province rurale. Cet argument, s'il a une part de vérité, est largement infirmé par d'autres faits : plusieurs des responsables d'établissements interviewés lors de l'enquête ont admis qu'ils refusaient d'embaucher même comme O.S., des candidats pourvus d'un C.A.P. ou d'une qualification équivalente, soit parce que les qualifications ne correspondaient pas aux postes offerts, soit parce que les postes qualifiés étaient en nombre insuffisant au moment de l'embauche comme à l'avenir. De fait, la nature la plus courante de la production (montage) ne permet qu'un éventail extrêmement restreint des postes qualifiés et les quelques évolutions en ce domaine ne sont jusqu'ici pas assez importantes pour modifier sérieusement la situation.

Le choix stratégique en matière d'emplois décentralisés, porte donc sur la répartition des différents secteurs de la production. Cette répartition dépasse la simple adéquation à la demande d'emploi et à sa nature. Au lieu de favoriser la qualification potentielle croissante de la main-d'œuvre, elle perpétue la non-qualification.

Au départ, ce choix fut accepté. Les entretiens des responsables d'usines comme ceux des syndicalistes ou des personnalités locales insistent sur ce point : les débuts de la décentralisation correspondent dans l'Ouest rural à une demande d'emplois « sans condition ». En matière d'emplois ouvriers, la politique de décentralisation des entreprises en est restée à cette phase.

• *avec une prédominance de l'emploi féminin*

Le nombre massif des femmes parmi les O.S. dans les établissements provinciaux est le deuxième fait d'importance de l'emploi ouvrier. Une exception de taille cependant : celui de l'entreprise automobile où les salaires sont d'ailleurs plus élevés pour les mêmes classifications. Cette exception accentue l'association main-d'œuvre féminine/secteur électrique et électronique. Dans la plupart des établissements décentralisés des quatre entreprises concernées, le personnel féminin fournit de 75 % à 90 % des O.S. Les données brutes confirment amplement le rôle de la politique de décentralisation dans la modification de la structure de l'emploi ouvrier et dans le renforcement de l'inégalité des hommes et des femmes vis-à-vis du travail. Les O.S. qui, en 1954, constituaient plus de 50 % des ouvriers dans une seule branche professionnelle, celle du textile, secteur féminin traditionnelle, atteignent ou dépassent ce pourcentage en 1968 dans trois branches : le textile toujours, les cuirs et peaux et la construction électrique. Entre 1961 et 1971, la progression des O.S. dans la métallurgie est passée de 49,5 à 53,7 % des ouvriers ; les milieux patronaux de l'U.I.M.M. (Union des Industries Métallurgiques et Minières) expliquent eux-mêmes que cette évolution est due essentiellement au recrutement en province de nombreuses femmes dans la construction électrique et électronique. C'est ainsi que les O.S. masculins sont passés de 45,5 % du total des ouvriers en 1961 à 46,8 seulement en 1971, alors que le pourcentage des O.S. féminins en province a progressé dans le même temps de 50,6 à 54 % (1). Les données de l'enquête tendraient à prouver que l'industrialisation relative de l'Ouest français joue un rôle de premier plan dans ce mécanisme global. Hypothèse confirmée par la structure des emplois de l'industrie électronique bretonne en 1971 (tableau III) : sur 100 O.S. employés, 91 sont des femmes ; les O.S. femmes représentent à elles seules 72 % des emplois ouvriers.

**A PARIS**

• *concentration des emplois techniques et supérieurs*

La proportion des emplois techniques et supérieurs est inégalement répartie entre Paris et la province, et au sein de la province, entre établissements. Les

(1) Chiffres donnés dans « L'O.S., nouveau manoeuvre », *Le Monde*, 25 Mai 1971

données chiffrées sont cependant plus complexes : l'importance relative des effectifs ouvriers et employés varient selon les secteurs et il est difficile de comparer ces derniers entre eux ; la répartition interne des emplois supérieurs, techniciens et cadres, nécessite également des distinctions supplémentaires (1).

TABLEAU III

**REPARTITION PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE ET PAR SEXE  
DANS L'INDUSTRIE ELECTRONIQUE BRETONNE AU 31 MARS 1971  
(non compris le secteur public)**

	HOMMES		FEMMES		TOUS SEXES	
	Effec- tifs	% hommes par catégorie (h)	Effec- tifs	% femmes par catégorie (f)	Effec- tifs	h + f
A. Ingénieurs et cadres ...	251	97,5	6	2,5	256	100
B. Techniciens ..	627	86,5	97	13,5	724	»
C. Agents de maîtrise ....	192	81	45	19	237	»
D. Employés ....	234	43	316	57	550	»
E. Ouvriers pro- fessionnels ..	788	87,5	114	12,5	902	»
F. O.S. et manœuvres ..	307	9	3 126	91	3 433	»
TOTAL E + F (ouvriers) ...	1 095		3 230		4 325	
<b>Total général ...</b>	<b>2 399</b>		<b>3 704</b>		<b>6 103</b>	

Si l'on prend comme critère le pourcentage des emplois techniques et d'encadrement (2) par rapport aux effectifs globaux, on peut distinguer deux groupes d'entreprise. Le premier comprend le matériel téléphonique et l'entreprise électronique : dans l'agglomération parisienne sont essentiellement implantés des « établissements techniques », les ouvriers de production y sont minoritaires tandis que les techniciens, ingénieurs et cadres dépassent les 50 % (matériel téléphonique : 57 %, électronique : 51 %). Dans les usines de province, ce pourcentage chute brusquement en-dessous de 20 %.

Les entreprises concernant l'automobile et l'électroménager, ne possèdent pas ces « établissements techniques ». L'usine parisienne de l'entreprise automobile emploie un nombre considérable de techniciens et de cadres (près de 7 000 personnes) mais l'importance du personnel ouvrier (72 %) relativise la part des emplois supérieurs. Néanmoins, elle avoisine les 18 % à Paris et ne dépasse pas les 11 % en province. Dans l'usine de 1965, ce pourcentage tombe à 7 %.

L'entreprise d'électroménager a une situation encore différente. Le siège social, qui occupe 200 emplois administratifs (supérieurs et subalternes) a sa maison mère industrielle en province, depuis l'entre-deux-guerres. Aussi, le pourcen-

(1) Nous ne disposons pas de données sur la répartition interne de l'entreprise de construction téléphonique.

(2) Soit, selon la nomenclature classique, les cadres, les techniciens et dessinateurs, les agents de maîtrise.

tage de cadres et de techniciens n'y dépasse pas les 11 %. La maison mère est secondée, en emplois techniques et d'encadrement, par l'usine créée en 1963 (8 %) qui joue un rôle analogue d'usine pilote vis-à-vis d'usines satellites où cadres et techniciens ne représentent jamais plus de 4 % du personnel.

Au sein de chaque entreprise, le contraste Paris-province est donc général et bien réel. D'autres considérations accentuent le contraste. Dans la majorité des établissements, le personnel d'encadrement était au départ parisien. Le fait aurait été plus massif, s'il n'y avait eu, de la part des cadres, une résistance certaine à aller en province. Cela est vrai surtout pour les techniciens et ingénieurs. Ce phénomène a, dans plusieurs cas, retardé l'implantation prévue de certains services. Ainsi avait-il été décidé d'implanter un service « études » avec l'usine électronique de 1957. Le refus des cadres de se décentraliser entraîna l'année suivante le rapatriement de ce service sur Paris ; ce n'est qu'en 1973 qu'il retourna en province. Il faut attendre une deuxième phase pour que les établissements entreprennent le recrutement sur place des cadres. Encore ne touche-t-il pas tous les postes. En outre, quatre au moins des cinq entreprises étudiées exercent un droit de regard sur l'embauche locale des cadres et peuvent imposer des postulants parisiens à la place des candidats locaux.

Les données concernant les effectifs d'emplois supérieurs sont très relatives. Le même pourcentage de cadres n'a pas le même poids à Paris qu'en province : ici l'on décide, là l'on suit les plans.

## **b) Production et organisation du travail**

A l'inégalité de la répartition spatiale des emplois correspondent des « moments » de la production et de la programmation du travail.

### **• La fabrication**

On peut distinguer quatre types de production qu'il est possible de classer selon un ordre décroissant de complexité (tableau IV).

- Conception et préparation : modèles, prototypes ;
- Usinage : machines-outils, pièces détachées, traitement des matières premières ;
- Fabrications intermédiaires : composants, montage de sous-ensembles (1) ;
- Montage et assemblages.

Sur les onze établissements de province, on compte ainsi huit usines de montage et trois établissements d'usinage. A l'inverse, les usines de Paris et de la banlieue sont toutes spécialisées dans la préparation et/ou l'usinage.

Si l'on prend chaque entreprise, on peut percevoir une hiérarchie à trois, voire à quatre niveaux liant les établissements les uns aux autres. La maison mère de l'entreprise automobile est une usine complète : préparation, usinage, montage ; mais vis-à-vis des autres usines, ce sont les deux premiers secteurs qui comptent. L'usine implantée avant-guerre fait figure d'usine relais : à l'activité « montage », elle associe un important secteur d'usinage. L'usine de 1965 et les autres établissements non étudiés (1951, 1958, etc...) sont uniquement des usines de montage. Il faut signaler que cette hiérarchie correspond en l'occurrence à l'origine de la main-d'œuvre : l'usine relais est située dans une ville de 150 000 habitants, les autres sont implantées en zone rurale.

(1) Dans notre échantillon, la fabrication intermédiaire s'apparentant au montage quant à la nature du travail ouvrier, il est possible de les regrouper.

TABLEAU IV

TYPE DE PRODUCTION ET PROGRAMMATION SELON LES ETABLISSEMENTS

ENTREPRISES	PRODUCTION MATERIELLE			PREPARATION DU TRAVAIL	
	Fabrication	Type de travail dominant	Organisation du travail	Etudes Innovation	
AUTOMOBILE	Usine Paris Direction centrale .....	{ Machines-outils Fonderies Organes mécaniques Montages modèles	{ Conception Préparation Usinage	Service Central des méthodes	Service Etudes Annexe banlieue : « Recherches et développements »
		{ Fonderies Organes mécaniques Montage tracteurs	Usinage	Bureau des méthodes satellite	
		Montage de modèles	Montage	Dépendance de Paris	
	MATERIEL TELEPHONIQUE	{ Prototypes fin de modèles	Préparation		Laboratoire Service Etudes
		Composants pièces détachées ↓	Assemblage Sous-ensembles	Bureau de méthodes 1969 Dir. régionale des fabrications	1973 : Service
		Montage câblage	Montage	Dépendance usine 1963	Petit laboratoire

TABLEAU IV (suite)

ENTREPRISES		PRODUCTION MATERIELLE		PREPARATION DU TRAVAIL	
		Fabrication	Type de travail dominant	Organisation du travail	Etudes Innovation
CONSTRUCTION TELEPHONIQUE	Direction Paris .....		Conception	Service central des méthodes	Plans de fabrication ↓
	Usine banlieue (1960) .....	Machines-outils Pièces détachées	Usinage	Bureau des méthodes	
	Usine 1967 .....	Armoires téléphoniques	Montage	Bureau des méthodes satellite	Dépendance Paris
	Usine 1970 .....	Armoires téléphoniques	Montage	Bureau des méthodes satellite	Dépendance Paris
ELECTRO-MENAGER	Maison mère province .....	Mat. premières Composants	Usinage (+ montage)	Service central A méthode	?
	Usine 1963 .....	Mat. premières Composants	Usinage (+ montage)	Service central B méthode	Lab. recherche
	Autres usines .....		Usines-produit	Tendance à décentra- lisation des méthodes	
	Paris - Div. Grand Public .....		Montage		
ELECTRONIQUE PROFES- SIONNELLE GRAND PUBLIC	Usine 1957 .....	Téléviseurs	Chaînes- montage	Bureau des méthodes autonome	Dépendance de la division « Grand Public » 1973 : Service « Etudes »
	Paris - banlieue .....	Prototypes Expérimentations	Préparation		Labos et Etudes
	Usine 1962 .....		Montage	1966 : Bureau des méthodes	

TABLEAU V

**POURCENTAGE DES EFFECTIFS SALARIES DE L'INDUSTRIE AU 1<sup>er</sup> JANVIER 1972  
SELON LES TROIS GRANDS SECTEURS STRUCTURELS**

	Biens d'équipement	Biens intermédiaires	Biens consommation
Région parisienne .....	31,7	28	40,4
Haute-Normandie .....	28	36	36
Basse-Normandie .....	19,5	34	46,6
Pays de la Loire .....	28	27,6	44
Bretagne .....	16	28	56
Moyenne nationale .....	24	37	39

Source : Statistiques et Indicateurs des régions françaises, I.N.S.E.E., 1973.

Dans le cas de la construction téléphonique, c'est l'usine de banlieue qui est l'usine relais. Celle-ci fournit les pièces détachées pour les usines de montage tandis que l'établissement parisien prépare les plans de fabrication. On peut même distinguer un quatrième niveau : l'usine de 1972, proche de celle de 1967, monte des sous-ensembles pour cette dernière.

L'entreprise d'électroménager présente encore un cas différent. La maison mère de province, après une décentralisation de montage en 1958, implante en 1963 une « usine sœur » où coexistent également le traitement des matières premières, la fabrication de composants et de montage. Chacun de ces deux pôles fournit les éléments indispensables aux nombreuses usines satellites créées à partir de 1958 autour de chacun d'eux. La hiérarchie à trois niveaux est là encore plus nette que dans les autres cas.

• *La programmation du travail*

En dehors de la planification globale de la production liée aux études prospectives et à la planification commerciale, la programmation du travail consiste essentiellement dans la conception des prototypes (service des études) et dans la mise en place des modes de travail (bureaux des méthodes).

La dernière phase de la préparation (les méthodes) est généralement présente dans les établissements de province (9 sur 11). La tendance générale est, en la matière, à la décentralisation des services là où il ne sont pas encore implantés (électroménager) ou à leur autonomisation dans les cas où ils sont dépendants de Paris. Mais encore une fois, cette évolution est très récente, quand elle n'est pas encore du domaine de l'intention.

Les services d'études sont, jusqu'à présent, beaucoup moins décentralisés. Sur les onze établissements de province, quatre possèdent des secteurs que l'on peut regrouper sous la rubrique « études ». Au surplus, ces secteurs représentent une part assez modeste de l'activité des usines. L'entreprise automobile est la plus centralisée sous ce rapport avec la construction téléphonique : aucun service d'études n'est décentralisé. Ce dernier cas est assez surprenant car l'industrie électronique implante plus volontiers que les autres branches certains services d'études depuis quelques années. L'établissement de la division « grand public » de l'entreprise d'électronique réintègre en 1973 son service d'études après la malheureuse tentative de 1958 ; dans la division d'électronique professionnelle, l'établissement de 1962 emploie déjà un nombre remarquable de techniciens (19 %) et il est question d'y implanter également des études ; en 1973 est annoncée la création d'un laboratoire d'études dans la grande ville proche de cet établissement.

L'entreprise de matériel téléphonique a implanté en 1973 un service informatique dans l'usine créée en 1963. Par ailleurs, dès l'origine, l'usine de 1967

possédait un petit laboratoire de recherche explicable, il est vrai, par son implantation auprès d'un Centre de recherches de l'Etat, pourvoyeur de crédits pour les laboratoires avoisinants.

En résumé, la programmation immédiate s'installe désormais en province tandis que l'implantation des études est encore embryonnaire. Il est permis de penser qu'on en restera à ce stade, les grandes opérations d'implantation des services d'études et les laboratoires se réalisant dans l'agglomération parisienne, au mieux dans quelques capitales régionales : en 1972, l'entreprise de matériel téléphonique crée un centre d'études et d'essais (un tiers d'ingénieurs et de techniciens parmi le personnel) à 20 km de Paris, en bordure de la zone des laboratoires de l'industrie électronique. Même politique pour l'électronique professionnelle : les deux dernières créations de laboratoires ont été implantées respectivement à Paris et dans l'une des capitales de l'Ouest.

En outre, la création de laboratoires en province n'est parfois que le moyen d'obtenir des crédits pour les laboratoires parisiens. Ainsi, dans l'électronique, « la plus grande part des crédits d'études prélevable par les industriels sur leurs productions P.T.T. en Bretagne (...) se trouve en fait dirigée sur la région parisienne. Là encore (contrairement à l'apparence), on assiste à un transfert de la province vers Paris » (1).

La politique de décentralisation du tertiaire est donc réduite et développée selon un schéma hiérarchique (Paris, pôles secondaires, satellites) que le système de décision ne fait d'ailleurs qu'accentuer.

### **c) Le système de décision**

#### **• La politique de production et le secteur commercial**

L'autonomie des établissements est encore plus réduite si l'on passe de la production au niveau de la décision. Sauf exception, les établissements provinciaux sont soumis à une politique fixée à Paris. Aucune de ces usines n'a d'autonomie commerciale et financière.

Cependant, que ce soit dans les intentions ou les réalisations, des nuances importantes séparent les entreprises étudiées.

L'entreprise automobile a un système de centralisation extrême. Le système très centralisé de l'organisation de la production est invoqué comme une « nécessité de l'industrie automobile », les plans de fabrication prennent le relais des services de planification. Les commandes sont centralisées et réparties au gré des forces de travail.

Dans l'usine de 1965 comme dans l'usine relais implantée avant guerre, « toutes les décisions importantes sont prises à Paris », les services financiers et commerciaux sont bien sûr centralisés à la maison mère. Aucune décentralisation n'est pour l'instant prévue.

La construction téléphonique est presque autant centralisée : un seul service central financier, un seul service de ventes (les commandes sont négociées à Paris), mais également un service central des achats. La récente spécialisation des établissements selon deux lignes de produits : téléphonie publique, téléphonie privée, contemporaine de l'implantation de 1970 dans l'Ouest, n'a pas modifié cet état de fait.

Le cas de l'entreprise électronique est plus complexe puisqu'il s'agit d'un groupe. Un centre de calcul situé dans l'agglomération parisienne, assure les diverses opérations de gestion des unités et filiales du groupe. L'usine de 1957 appartient à la société autour de laquelle ce groupe s'est formé. Elle est

---

(1) L'électronique en Bretagne, document C.F.D.T. déc. 1973.

rattachée à la division « grand public » qui réalise 30 % du chiffre d'affaires consolidé, filiales comprises. En matière de politique générale, elle est dépendante de la direction de cette division. Ne possédant pas d'autonomie financière ni commerciale, « elle ne fait pas de bénéfices, elle est seulement tenue de faire des prix ». Ce service des études, réimplanté en 1973 et qui met au point des prototypes, dépend à la fois des services commerciaux centraux et du centre d'études avancées axé sur la prospective. On constate dans ce cas que la décentralisation d'un service d'études n'altère en rien la dépendance en chaîne de l'usine vis-à-vis des différents échelons du groupe.

L'usine de 1962 appartient au département électronique professionnelle qui se confond en fait avec la deuxième société importante du groupe. N'ayant pas de rôle commercial, elle jouit cependant d'une certaine autonomie dans les limites de la « participation par objectifs ».

Seules, les deux entreprises suivantes ont entraîné une certaine décentralisation de la décision. L'entreprise d'électroménager s'est développée spatialement autour de deux pôles d'usinage, la maison mère et l'établissement de 1963. De fait, celui-ci, selon les responsables rencontrés, serait largement autonome vis-à-vis de la maison mère en matière de politique de production. Cependant, d'autres indications la limitent singulièrement : les deux établissements disposent de la gestion autonome d'un budget mais celui-ci, dans sa masse globale, est accordé par Paris. En outre, le service commercial est centralisé à Paris également.

L'entreprise de matériel téléphonique présente le cas le plus avancé en matière de décentralisation de la décision. La ville dans laquelle ont eu lieu les implantations de 1961 et de 1962, a été choisie en 1969 comme siège de la direction des fabrications pour toutes les usines de l'Ouest. Le service informatique a été dédoublé sur place et le transfert des services techniques doit suivre dès que possible. Enfin, on aborde la décentralisation du service financier et du service achats. Cependant, pour la C.F.D.T. locale, les « mécanismes de décision », au sommet restent à Paris quand ce n'est pas à Bruxelles ou aux Etats-Unis, lieux des décisions stratégiques du groupe international dont fait partie l'entreprise.

#### • *La politique du personnel*

La gestion du personnel, les rapports avec les syndicats sont également plus ou moins centralisés, encore qu'en ce domaine les différences d'une entreprise à une autre soient plus sensibles. Mais le parallèle avec la politique de production est frappant. L'entreprise automobile et la construction téléphonique ont toutes deux une politique du personnel très centralisée. La politique générale, définie à Paris, est adaptée, affinée localement dans les établissements. Les différences de salaires d'un établissement provincial à l'autre sont minimales, voire inexistantes. Tout accord important avec les syndicats est négocié à Paris, au comité central d'entreprise. L'embauche des cadres est également contrôlée par Paris.

L'établissement d'électronique professionnelle, bien que jouissant d'une autonomie limitée dans le domaine de la production n'en a pratiquement aucune en matière de politique du personnel. Il dispose d'une marge de manœuvres étroite pour les salaires définis à Paris. L'embauche des cadres lui échappe.

Une direction du personnel est affectée dans les deux usines pôles de l'entreprise d'électroménager. Chacune d'elles a compétence pour les usines satellites de son ressort. Cependant, une même politique salariale est définie pour tous les établissements, et les syndicats de l'usine-pôle de 1963 estiment que la direction locale a peu de pouvoirs.

Par contre, l'établissement de 1957 rattaché à la division « grand-public » jouit d'une autonomie non négligeable. Elle a pouvoir de décider des salaires, de l'organisation du travail et de la structure des classifications. Seuls les avantages sociaux sont accordés par/ou négociés directement à Paris.

Ayant décentralisé la direction des fabrications en 1969, l'entreprise de matériel téléphonique a pris des mesures parallèles pour la gestion du personnel. La direction locale (1), d'abord unique pour les trois usines, a vu élargir ses compétences pour tous les établissements de l'Ouest, soit trois autres établissements actuellement et cinq dans un avenir proche. Cependant la politique sociale reste coordonnée avec Paris, l'expression « direction déléguée » le montre assez bien, et comme pour la politique de production, les syndicats restent sceptiques quant à l'importance de ses pouvoirs.

## 2 - VERS UNE HIERARCHIE A TROIS NIVEAUX

### a) Une inégale décentralisation des fonctions de l'entreprise

De l'examen successif de la répartition des différentes fonctions de l'entreprise ressort leur inégale décentralisation.

TABLEAU VI

#### INÉGALE DÉCENTRALISATION DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

Fréquence de décentralisation / Fonction de l'entreprise	Décentralisation assez fréquente	Décentralisation rare et récente	Non-décentralisation
Secteurs de fabrication .....	Composants Usinage partiel	Traitement matières premières Usinage dominant	
Conception et préparation du travail ....	Bureau des méthodes	Service d'études Laboratoires	Etudes avancées Direction de la recherche
Politique du personnel .....		Gestion locale autonome Direction régionale Formation promotionnelle	Politique sociale générale Formation de cadres
Politique de la production .....		Direction régionale des fabrications ou d'un produit	
Politique commerciale .....			Planification de la production Services financiers Direction commerciale

(1) Sa dénomination est « Direction déléguée pour les établissements de l'Ouest ».

Si l'on dresse une échelle allant des phases de fabrication à la politique commerciale et financière, en passant par la préparation du travail, la politique du personnel et la planification de la production, la décentralisation devient de plus en plus rare pour finir par être presque inexistante (cf. tableau VI). Le passage d'un simple transfert d'une partie des activités de la maison mère (la fabrication de sous-ensembles ou plus généralement le montage) à une spécialisation spatiale de la production introduit simultanément un début d'intégration locale de la fabrication (usinage) et une amorce d'autonomie dans l'organisation du travail. C'est pourquoi la tendance à l'implantation ou à l'autonomisation des bureaux des méthodes est assez générale. La préparation générale de la production reste cependant du ressort des établissements centraux avec les services de planification. Aussi la décentralisation des services d'études est-elle encore rare. Au surplus, la création de centres d'études et de laboratoires en province, si elle apporte des emplois « supérieurs », n'a souvent que peu d'incidence sur les usines auxquelles ils sont rattachés, chercheurs et laborantins travaillent directement sous la direction du service central des études à Paris ; les études ont ainsi peu de rapport avec la production locale.

La politique de la production reste parisienne. Seule exception notable de l'échantillon, la décentralisation de la direction des fabrications de l'entreprise du matériel téléphonique, si elle indique une tendance, ne fournit pas d'indications très précises sur ce qui est vraiment transféré à la province en matière de décision. Même remarque pour la politique du personnel, encore que l'on puisse à ce propos établir plus aisément une hiérarchie interne de secteurs plus ou moins « décentralisables ». Enfin, les politiques commerciale et financière restent, on s'en doutait, l'apanage exclusif des sièges sociaux, l'unité de la société étant plus difficilement dissociable que pour les autres secteurs (1).

## **b) Création de pôles intermédiaires**

Le degré de décentralisation est inégal selon les entreprises ; mais, surtout au sein de chaque entreprise, il y a inégale décentralisation dans l'espace de différentes fonctions. Plus la décentralisation est rare, plus les usines élues seront en petit nombre. Une hiérarchie s'instaure entre les établissements décentralisés, analogue en cela à la hiérarchie du réseau urbain et des services qu'une ville peut offrir. Cette hiérarchie ne s'est pas développée immédiatement ; récente et le plus souvent potentielle, elle se superpose timidement à l'opposition fondamentale Paris/province.

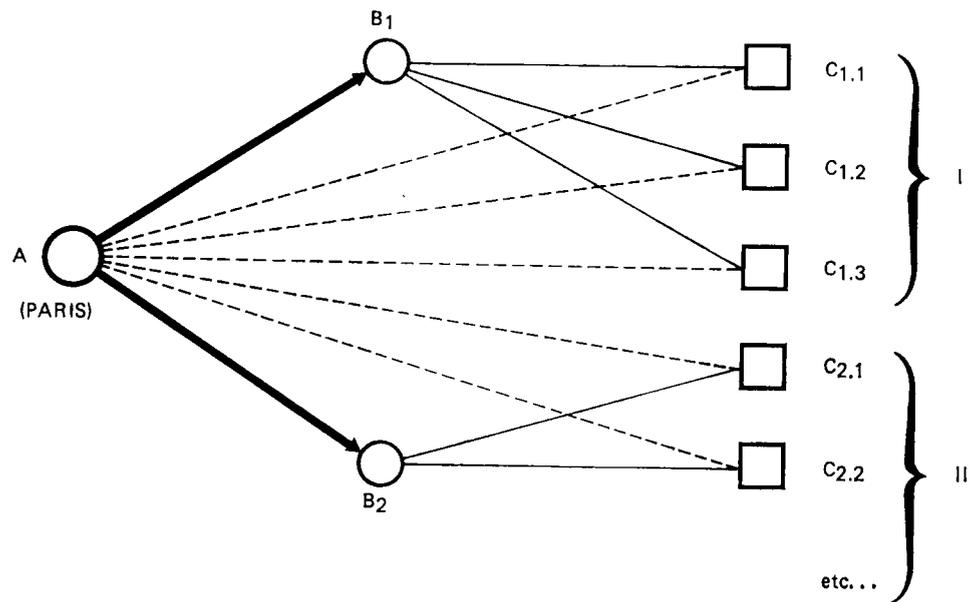
L'évolution que l'on peut voir se développer est relativement simple et prendrait la forme d'une hiérarchie à trois niveaux : Paris → pôle intermédiaire → satellites. L'aire de compétence d'un pôle secondaire peut être géographique : un ensemble régional d'établissements d'une même entreprise. Elle peut être également technique : un ensemble d'usines du même secteur de production ou encore travaillant un même produit. Enfin un pôle intermédiaire peut être unique : Paris délègue au pôle une partie de ses compétences pour tous les établissements décentralisés (tableau VII).

Ce schéma semble s'appliquer assez bien pour deux des cinq entreprises de l'échantillon. L'entreprise de matériel téléphonique a décentralisé dans une ville où sont implantées les usines de 1961 et de 1963, la direction des fabrications et la direction du personnel pour tous les établissements de l'Ouest. Cependant l'aire de compétence n'est pas la même pour les deux domaines. En matière de politique du personnel, elle est étendue à tous les établissements, y compris le centre d'études situé à proximité de Paris. Dans le domaine de la production lui échappent par contre les études et les recherches présentes dans deux établissements et qui sont directement dépendantes de Paris.

(1) Si c'est vrai pour l'étude des marchés, le passage des commandes et le service des ventes, cela est déjà moins évident pour le service des achats.

TABLÉAU VII

LE SCHÉMA A TROIS NIVEAUX



- I, II      Régions géographiques et/ou secteurs de production
- A          maison mère, direction générale
- B1, B2    pôles intermédiaires
- C1, C2    satellites
- dépendance vis-à-vis d'un pôle secondaire
- liaisons échappant à la compétence du centre intermédiaire
- transfert de compétence

En outre, la planification de la production fait plus qu'échapper à la province, car la direction parisienne est elle-même subordonnée au Centre européen, lui-même subordonné au Centre international du groupe auquel appartient l'entreprise. Si la hiérarchie à trois niveaux est une réalité partielle au niveau de l'entreprise, elle est remplacée par une longue chaîne de dépendances au niveau du groupe international (tableau VIII).

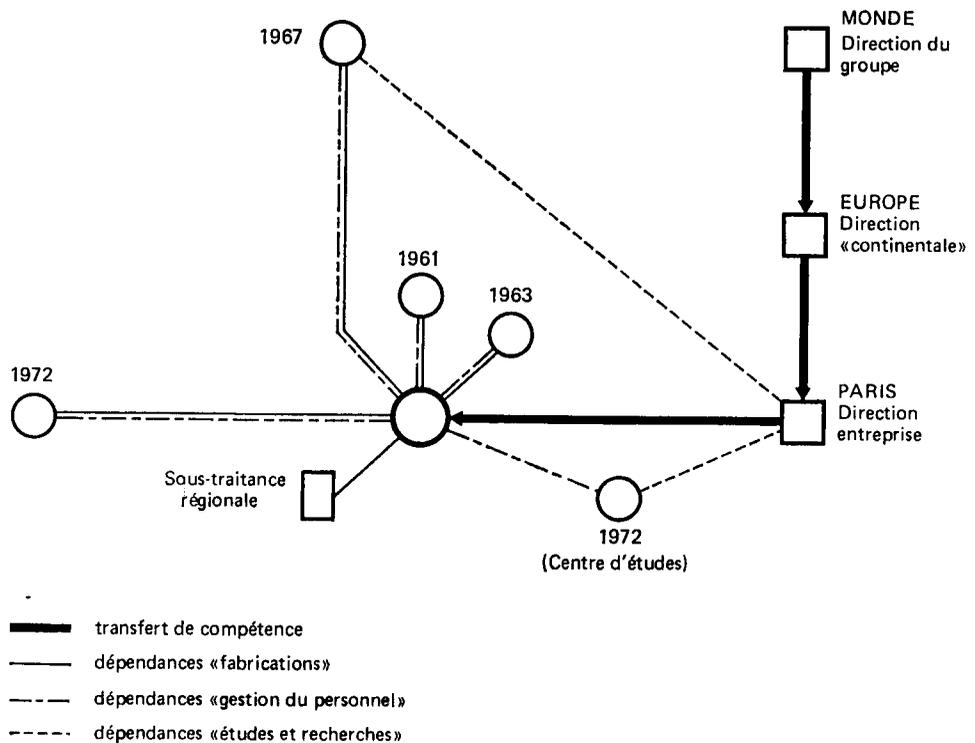
L'entreprise d'électroménager présente une situation plus complexe du fait de son origine provinciale. L'entreprise naît autour d'une usine (A) située dans une petite ville de province de l'Ouest. L'essor de la société la conduit vers Paris où elle installera bientôt son siège social regroupant le service commercial puis le service d'études pour les produits nouveaux. Cette décentralisation à rebours illustre la logique impérieuse de la polarité spatiale : toute grande entreprise se doit d'être implantée au carrefour des flux financiers et technico-scientifiques. Commence ensuite la décentralisation industrielle dans l'espace régional de départ : 1958, 1960, etc... Ce n'est que dans une troisième

phase que l'usine de 1963 (B) se voit confier un rôle pilote avec dédoublement de la transformation des matières premières, de l'usinage, du service d'études et du bureau des méthodes. Deux usines satellites proches passent sous sa dépendance. On a donc, en dehors du centre parisien, deux pôles (A) et (B) commandant chacun à des satellites dans les domaines de la fabrication, de la conception et de l'organisation du travail et de la politique du personnel. Cependant, l'usine de 1963 (B) reste dépendante de la maison mère (A). Ainsi, en cas de décision importante en matière de politique personnelle, on remonte à la maison mère industrielle. C'est un compromis entre une hiérarchie à trois niveaux (Paris, centres secondaires A et B, satellites) et à quatre niveaux (Paris → centre A → centre B → satellites). L'évolution potentielle de l'entreprise complique encore le schéma : s'inscrivant dans le projet d'une spécialisation globale, d'une usine par produit, la direction a l'intention de réaliser progressivement une intégration verticale dans chacun de ses établissements. La décentralisation annoncée des bureaux des méthodes au niveau de chaque satellite en est un premier indice (tableau VIII).

TABLEAU VIII

DEUX EXEMPLES D'ÉVOLUTION VERS UNE HIÉRARCHIE A TROIS NIVEAUX

LE CAS DU MATÉRIEL TÉLÉPHONIQUE





l'axe essentiel de l'enquête, autorisent tout au plus à poser quelques questions sous forme d'hypothèses.

La division spatiale du travail et son évolution pourraient, dans ce sens, être analysées sous trois angles : les contradictions locales de la décentralisation, la logique de l'entreprise en expansion, la transformation globale de l'espace socio-économique.

• La décentralisation industrielle permet de dépasser les tensions traditionnelles de l'espace périphérique, mais y développe simultanément une autre série de difficultés. La première phase de la décentralisation peut être considérée comme une réponse à une situation négative : exode rural, manque d'emplois salariés, sous-développement industriel. Cette situation est classique mais le décroisement provincial, la reprise de l'expansion économique globale, à partir de la deuxième moitié des années cinquante, l'invasion des modèles de consommation modernes rendent aigu pour les populations locales un problème qu'elles percevaient passivement. La résistance à l'industrialisation (contournée seulement par l'exode) se mue en impératif d'industrialisation. Que ce passage ait été largement induit par une logique extérieure au monde rural, importe peu en l'occurrence. Ce qui domine est l'essor de la « demande d'emplois sans condition ». Aussi, faudra-t-il un temps relativement long (de l'ordre de dix ans) pour que les communautés locales « digèrent » ce qui leur est proposé, sans revendiquer autre chose. C'est la phase « sans problème » de la décentralisation. Mais dès que l'espace local est intégré dans l'espace industriel, la barrière étanche d'autrefois (ville / campagne) se transforme en différences au sein d'un même univers : travail qualifié / travail non qualifié, conception / finissage, décision / exécution, etc... Les contestations qui en résultent s'amalgament à la « poussée régionaliste » socio-culturelle : revendications d'emplois qualifiés, critique du pouvoir central non partagé, etc... Les réponses du pouvoir, comme celle de l'entreprise, sont, à cet égard, partielles et ambiguës. La décentralisation du tertiaire devient à son tour une sorte de réponse passe-partout qui paraît jouer comme un adjuvant psychopolitique. Les emplois tertiaires décentralisés englobent sous le même label de qualité les rares délégations de pouvoir, les postes technico-scientifiques (offerts en nombre limité) et le nombre plus important d'emplois administratifs souvent qualifiés d'« O.S. administratifs » par les syndicalistes. Au surplus, ces créations présentées comme remède à la sous-qualification des emplois de fabrication ne sont pas une véritable solution : la promotion ouvrière reste avant tout liée à la création de postes d'O.P., de maîtrise, voire d'agents techniques. Les techniciens, les dessinateurs, les ingénieurs sont recrutés ailleurs. Néanmoins, la décentralisation de certains emplois techniques et supérieurs peut apparaître comme une réponse à la contestation régionaliste, en même temps qu'elle scelle l'alliance des nouveaux cadres et des notables traditionnels.

• En relation avec la « théorie du cycle du produit », la disjonction fonctionnelle peut se définir comme « la capacité dont disposent les grandes firmes de rompre la solidarité dans l'espace de leurs différentes fonctions : fonction de recherche, de financement, de direction, de production, de distribution » (1). Cette possibilité théorique s'est traduite en France plus qu'ailleurs, non pas tellement par une différenciation selon les fonctions mais plutôt par un partage à l'intérieur même de toutes les fonctions entre ce qui relève d'une élite dans la fonction et ce qui correspond au continu banal. Aussi « une certaine hétérogénéité de l'espace peut, au terme de ce processus, être réduite par l'omniprésence des activités (industrielles) mais accentuée quant aux centres d'initiatives et de responsabilités (...). Deux phénomènes complémentaires (seraient en jeu) : dissémination des activités, concentration des centres de décisions » (1).

(1) J.L. DESTANDAU « Agents économiques, espaces économiques », *Espaces et Sociétés*, n° 12, mai 1974.

Néanmoins, la très forte centralisation de l'espace socio-politique français a imprimé jusqu'à l'excès l'opposition Paris/province dans les caractères de la décentralisation industrielle française, opposition que la poursuite de l'expansion des entreprises rendait en partie caduque. Il fallait en quelque sorte corriger un schéma simple et lui substituer une ligne hiérarchique plus complexe, intégrant les possibilités nouvelles permises par l'essor des communications. Cette évolution se traduit, conformément à l'économie des flux concentrés et des pôles d'accumulation, à l'élection de satellites privilégiés à qui sont dévolus des délégations de pouvoirs et des services « semi-rares ». Telle serait l'explication de l'apparition des « pôles intermédiaires ».

- Cette évolution, perceptible au niveau des entreprises, semble s'inscrire dans la logique d'ensemble de la transformation des espaces socio-économiques. De nombreuses études ont déjà souligné le dépassement de la traditionnelle opposition villes/campagnes au profit de l'opposition espace urbain-industriel/espace rural, elle-même en voie d'être dépassée par l'extension totale dans l'espace des activités industrielles. On pourrait assigner à la première phase de la décentralisation, contemporaine de l'essor de la fonction « recherche et développement », le modèle spatial « espace technico-industriel/espace péri-industriel ». Il suggère l'opposition brute entre des pôles métropolitains concentrant la prospection scientifique et le pouvoir politique et des zones « en voie de développement » à qui est dévolu le travail d'exécution simple. La concentration du capital, son internationalisation, son interdépendance de plus en plus complexe avec les pouvoirs politiques centraux nécessiteraient progressivement la disjonction entre des pôles stratégiques nationaux et mondiaux et les activités politiques, technologiques et gestionnaires « régionales » (« régionales » pouvant signifier, selon les cas, entité régionale, aire nationale, etc...). On s'acheminerait dans cette hypothèse vers un recouvrement de l'opposition binaire par un modèle à trois niveaux du type « pôles stratégiques/espace technico-industriel/espace péri-industriel », dont la nouvelle hiérarchie industrielle ne serait qu'un des éléments.

## **II. Politiques du personnel et revendications ouvrières**

# INTRODUCTION

Au cours de cette recherche sur les relations de travail dans une dizaine d'établissements décentralisés de cinq grandes entreprises, nous nous sommes demandé comment le processus de décentralisation et les politiques de personnel pratiquées dans les entreprises décentralisées étaient susceptibles d'influencer la combativité syndicale, la nature des revendications et des conflits sociaux. Nous verrons dans la troisième partie que toute entreprise décentralisée suit un processus général de constitution de l'implantation et de l'organisation syndicale qui n'est pas spécial à la décentralisation, mais constitutif de toute création d'usine nouvelle (1).

Du point de vue du contenu revendicatif des conflits et des formes d'organisation de la négociation, nous avons retrouvé dans nos entreprises décentralisées les grands thèmes revendicatifs généraux : emploi, salaires, classifications, conditions de travail, qui se révèlent en eux-mêmes peu différents de ceux des maisons mères.

Cependant, l'analyse détaillée de ces thèmes fait apparaître çà et là des différences importantes plus directement liées au phénomène de décentralisation : ainsi, pour les salaires, la revendication de « rattrapage » par rapport à Paris est due essentiellement aux bas salaires pratiqués au départ dans les entreprises décentralisées. Les revendications, propres aux O.S., d'une classification liée à l'ancienneté et d'une prise en considération d'éléments généralement dévalorisés dans la vie professionnelle (cadence, fatigue nerveuse, attention, habileté gestuelle) tiennent à des éléments spécifiques des politiques de décentralisation des entreprises : création d'établissements de production en grande série, travaux de montage et d'assemblage utilisant une main-d'œuvre féminine non qualifiée.

On débouche de nouveau sur des problèmes d'équilibre de la structure de l'emploi. Plusieurs autres thèmes revendicatifs et la façon dont ils sont traités sont propres aux politiques particulières des entreprises. Nous aborderons le contenu de ces politiques suivant les quatre grands thèmes cités précédemment qui représentent également les dominantes de l'action revendicative. Nous y ajouterons un cinquième chapitre, la politique contractuelle des entreprises, davantage axée sur la manière de traiter les conflits que sur leur contenu.

---

(1) *Les formes de lutte dans les usines nouvelles*, de Pierre DUBOIS, p. 67 et suiv.

# I. L'EMPLOI

## 1 - LES ASPECTS QUANTITATIFS

Par définition, la décentralisation crée un développement de l'emploi dans les entreprises décentralisées et stabilise l'emploi dans la maison mère et les établissements anciens. Cependant, des variantes s'observent aussi bien dans cette stabilisation que dans le rythme de l'expansion des établissements nouveaux.

Dans la plupart des cas observés, la stabilisation des effectifs des établissements d'origine s'opère par simple arrêt du recrutement. Cependant, dans un cas, la décentralisation s'est accompagnée d'une fermeture de l'usine parisienne qui a entraîné des mutations et des licenciements et a suscité par là-même des conflits dans la maison mère.

En effet, dans l'entreprise de construction téléphonique, la création de l'établissement de banlieue (1960) et des deux établissements de province s'est accompagnée de la liquidation de l'usine de Paris par mutation de personnel dans l'établissement de banlieue et licenciements. Des débrayages limités mais répétés ont éclaté dans l'établissement parisien en 1960, 1967, 1972 et 1973. En réalité, seule l'implantation de 1967 a correspondu à des licenciements importants et la grève a été dans ce cas sans résultat. Les autres mutations se sont soldées par des licenciements peu nombreux et très inférieurs aux chiffres annoncés (10 licenciements au lieu des 270 annoncés en 1973). Mais les grèves visent tout aussi bien les mutations du personnel, même lorsque celles-ci sont limitées au transfert de Paris à l'établissement de banlieue. Des compensations monétaires ont été obtenues : gratifications, primes de dépaysement, ainsi que la garantie de conditions de travail identiques. Le personnel appréhende en effet, en cas de mutation, de voir s'aggraver sa charge de travail.

Les syndicalistes sont très critiques à l'égard de la politique de décentralisation de l'entreprise : ils l'accusent d'annoncer de faux licenciements pour démobiliser la combativité ouvrière en créant « une psychose de la mutation » : « la direction lâche délibérément des faux-bruits pour faire peur aux gens ».

Dans les autres entreprises, la stabilisation de l'emploi des établissements anciens n'a pas entraîné de conflits sérieux, mais elle suscite une certaine vigilance syndicale à l'égard des problèmes d'emploi, notamment dans l'automobile. Le maintien au même niveau des activités de l'entreprise ancienne rend en effet celle-ci plus sensible aux fluctuations de la conjoncture économique et crée une inquiétude ouvrière à l'égard de menaces de crise.

Ces craintes se manifestent par des revendications concernant les cadences et le temps de travail : suppression des heures supplémentaires, réduction de la semaine de travail à 40 heures, avancement de l'âge de la retraite, cinquième semaine de congés payés, accroissement du nombre des jours chômés payés, autant de mesures anti-chômage, auxquelles s'ajoute la demande d'une répartition diversifiée de la production entre les différents établissements qui équilibrerait mieux la fluctuation des besoins de main-d'œuvre.

Dans les établissements nouveaux, la décentralisation s'accompagne généralement d'une forte progression des effectifs qui doublent en trois ans dans deux entreprises, en cinq ans dans l'automobile, triplent en un an dans la récente usine de téléphonie. La progression est parfois régulière, parfois saccadée et tributaire de la conjoncture. Dans un seul cas (matériel téléphonique), elle a été suivie de régression (établissement de 1967).

## **2 - LA NATURE DE L'EMPLOI**

Nous avons déjà noté les caractéristiques générales de l'emploi créé par les décentralisations. La main-d'œuvre recrutée est généralement très jeune, non qualifiée, féminine, d'origine rurale, destinée à des emplois de production.

### **a) Localisation du recrutement**

Deux des entreprises observées parviennent à maintenir un équilibre entre main-d'œuvre rurale et urbaine ; les autres, du fait de leur implantation, sont essentiellement tributaires d'une main-d'œuvre rurale.

Ceci pose aux entreprises des problèmes de transport du personnel qui habite dans des villages situés, selon les cas, jusqu'à 30 ou 40 km et parfois 70 km de l'usine (ramassage en cars).

Cependant, avec le temps, cette main-d'œuvre rurale tend à s'établir dans la localité où se situe l'entreprise : « les jeunes filles se marient et s'installent en ville ».

Dans les établissements récents, la main-d'œuvre ouvrière reste très jeune : moyenne d'âge de 23 ans dans l'établissement de 1967 de matériel téléphonique, de 19 à 22 ans dans la seconde entreprise de téléphonie.

### **b) Sous-qualification des emplois**

Les entreprises recherchent surtout une main-d'œuvre « d'exécution » pour des travaux de montage élémentaires et répétitifs requérant seulement rapidité et dextérité manuelle.

Cette main-d'œuvre, féminine et jeune, sans expérience industrielle, semble se satisfaire dans les premiers temps d'un salaire de toute façon supérieur au revenu agricole moyen. Mais, avec l'établissement des ouvrières en ville et le coût de la vie urbaine, les exigences salariales vont évoluer.

La faible qualification des postes proposés oblige d'autre part une population de niveau scolaire plus élevé à accepter ces emplois d'O.S. Dans l'entreprise électronique, sur 750 ouvrières, une centaine ont le niveau du baccalauréat. Dans la construction téléphonique, les emplois d'O.S. ont été postulés par des couturières, des coiffeuses, des dactylos, « y compris des bachelières ». Chez cette main-d'œuvre scolarisée, le décalage entre l'emploi offert et le niveau d'aspiration suscite peu à peu une vague de mécontentement.

Les entreprises ont perçu que ce déséquilibre du marché du travail était à la source des conflits : tel chef du personnel constate que ce sont les bachelières qui ont animé les grèves.

Devant la difficulté d'offrir un nombre suffisant d'emplois plus qualifiés, les entreprises se replient sur une politique de recrutement évitant la sur-qualification, et refusent maintenant de recruter dans des emplois d'O.S. « des jeunes

filles ayant un C.A.P. ou un diplôme..., car elles deviennent plus combatives que les autres ».

Les syndicats commencent à réagir contre ce déséquilibre du marché du travail et demandent la création d'emplois tertiaires (techniques et administratifs). Ils manifestent également contre la trop grande féminisation de l'emploi industriel. Dans certaines usines, les femmes, en effet, représentent les trois-quarts de la main-d'œuvre des entreprises. « Il ne s'agit pas de constituer des pays à prédominance féminine... et des pays à prédominance masculine » (Document C.F.D.T. sur l'électronique en Bretagne). La sous-traitance des travaux les moins qualifiés à de petites entreprises rurales est une procédure utilisée pour rehausser la qualification moyenne de l'entreprise ; mais les syndicalistes dénoncent les bas salaires de ces entreprises de sous-traitance et leurs mauvaises conditions de travail.

### **c) Le mode de recrutement**

Les entreprises d'électronique et de téléphonie sélectionnent à l'entrée le personnel qu'elles recrutent, par des batteries de tests psychotechniques. Il s'agit de tests psychomoteurs mettant l'accent sur la dextérité, l'agilité manuelle, l'acuité visuelle. La sélectivité est parfois très dure, le test ne retenant que 30 % des examinés.

La formation est essentiellement un entraînement gestuel à l'accoutumance aux cadences. Selon les syndicats, les exigences de sélection s'accroissent et la durée de la période probatoire s'allonge.

Dans la mécanique et l'électroménager, les exigences de formation et de recrutement des O.S. sont faibles : niveau du certificat d'études, simple visite médicale. Les ouvriers professionnels doivent avoir un C.A.P. ou satisfaire à l'essai professionnel. Mais, devant la limitation des offres d'emploi, beaucoup d'entre eux doivent se contenter d'un travail d'O.S., ce qui crée chez les ouvriers de la mécanique le même processus de sous-qualification que nous décrivions pour les ouvrières de l'électronique.

Quand l'offre d'emploi diminue, la mobilité est faible : l'insatisfaction qui ne se décharge pas en turn-over s'exprime en combativité.

## II. LE SALAIRE

### 1 - LE NIVEAU DE SALAIRE

Les niveaux de salaire sont comparables dans quatre des cinq entreprises observées, l'échelon moyen des O.S. gagnant à la date de l'enquête approximativement 1 400 F par mois, boni et primes d'ancienneté comprises, pour 40 heures, les salaires des O.P. 2 (ouvrier professionnel deuxième échelon) étant voisins de 1 700 F. Seuls les salaires de l'entreprise automobile sont nettement au-dessus des autres.

Si les politiques générales des entreprises tendent à une harmonisation des salaires Paris-province, des décalages importants subsistent dans plusieurs d'entre elles. Ils sont d'ailleurs souvent masqués par des différences de classification, des emplois équivalents étant mieux classés à Paris qu'en province.

Dans leurs politiques salariales, les entreprises peuvent profiter des conjonctures locales lorsqu'elles n'entrent pas en concurrence avec d'autres. Elles tendent à s'aligner sur leur branche d'industrie, tout en jetant un regard sur la situation salariale des entreprises avoisinantes : telle entreprise téléphonique se voit contrainte de s'aligner peu à peu sur les salaires parisiens par le modèle créé par l'entreprise métallurgique locale qui a réalisé cet alignement.

Les salaires sont les motifs explicites principaux des grèves dans les entreprises observées. Mais la revendication salariale s'exprime tantôt directement en niveau de salaire, tantôt sous la forme plus sophistiquée d'une revalorisation des classifications : dans ces entreprises à forte prédominance d'O.S., la revendication du reclassement des catégories basses joue un rôle important.

Les cinq entreprises observées ont enregistré chacune plusieurs grèves salariales dans les dernières années. Ces grèves ne se déclenchent pas simultanément mais successivement dans les différents établissements d'une même entreprise.

#### a) Les types de revendications salariales

La forme des revendications se répète d'une entreprise à l'autre :

— *Augmentation uniforme pour tous* :

55 F pour tous (grève de 1971, électronique), 80 F pour tous (autre établissement de la même entreprise en 1973) ; 150 F pour tous (matériel téléphonique, grève de 1973) ; 200 F pour tous (grève de 1974, électroménager).

Ces revendications uniformes sont caractéristiques des entreprises à forte proportion d'O.S. dont les salaires sont voisins et pour lesquels s'estompent les problèmes de situation hiérarchique propres aux ouvriers professionnels. Dans un seul cas, la revendication est formulée en pourcentage (6 %). Les résultats obtenus montrent d'ailleurs le souci des entreprises de préserver les intérêts des O.P., ceux-ci recevant une augmentation qui continue d'être calculée en pourcentage de la classification acquise.

— *Salaires minimum et reclassement des catégories basses :*

un minimum de 800 F (grève de 1971, électronique) ; 800 F pour 40 heures (grève de 1971, électroménager) ; 1 400 F pour l'O.S. 1 (grève de 1974, même entreprise).

La grève des O.S. de l'automobile (1971) cherchait le même résultat en demandant une reclassification uniforme des échelons les plus bas.

Ces exigences de salaire minimum sont souvent associées à des revendications plus vagues d'harmonisation de la grille des salaires. Celles-ci peuvent avoir plusieurs objectifs : celui de répercuter sur les autres catégories cette augmentation du salaire minimum. Elle peut avoir également une signification stratégique.

Dans l'automobile, la lutte salariale permanente est conduite depuis plusieurs années dans le cadre d'une stratégie de revalorisation des classifications ; c'est pourquoi, il est très difficile de séparer dans la pratique les revendications purement salariales de revalorisation des classifications de celles qui portent sur la structure des classifications. L'impression prédominante à propos de cette stratégie syndicale est que l'on cherche, sous des arguments professionnels tenant à la nature du travail, à revaloriser telle ou telle catégorie d'emploi plus naturellement combative et que les syndicats s'efforcent par la suite d'étendre aux catégories voisines les avantages ainsi obtenus. Tout résultat acquis pour une catégorie de personnel appelle référence à un remaniement général de la grille..., auquel la direction refuse bien entendu de se prêter.

Ainsi, dans le dernier conflit des O.S. des presses, les syndicats refusaient-ils la formule d'une « prime de santé » (« qui ramenait la revendication des ouvriers des presses à une simple question d'argent ») pour chercher à obtenir « une véritable promotion » au coefficient 162 de P 1, ce qui permettrait par la suite de réclamer l'octroi de la classification P 1 F à l'ensemble des O.S. (meeting C.F.D.T. du 2 avril 73). La direction refuse la classification P 1 F, tout en accordant le taux de 160 (au lieu de 162 demandé).

Une autre caractéristique de la stratégie syndicale en matière salariale est sa coordination : les résultats obtenus dans les conflits locaux sont à peu près automatiquement répercutés sur l'ensemble de l'entreprise. Du point de vue syndical, la préoccupation constamment proclamée d'insérer la revendication catégorielle dans la revendication généralisante de remaniement de la grille permet d'unifier la signification des multiples luttes d'atelier : « Grâce au mouvement des gens des presses, la direction générale a accepté d'engager la discussion sur la classification de toutes les catégories aussitôt après la reprise du travail. Leur action est donc bénéfique pour tout le personnel » (tract C.G.T. du 10 avril 1973, *Victoire aux presses*).

— *Rattrapage des salaires*

La revendication de rattrapage des salaires est typique des entreprises décentralisées qui demandent l'alignement des salaires des établissements de la province sur ceux de la maison mère parisienne. C'est la cause de nombreuses grèves dans trois des cinq entreprises observées : d'abord dans l'entreprise d'électronique, puis en 1972 et 1973 dans les établissements décentralisés des deux entreprises de téléphonie ; dans l'entreprise de matériel téléphonique, la comparaison avec la maison mère se double de la comparaison avec l'entreprise locale de mécanique qui a concédé la parité avec les salaires parisiens.

Dans les entreprises où l'uniformisation Paris-province est réalisée, le rattrapage prend une autre forme consistant à revendiquer une augmentation compensant l'accroissement du coût de la vie (entreprise électronique, matériel téléphonique, électroménager). Dans deux de ces entreprises, cette revendication aboutit à la négociation d'une « échelle mobile » des salaires alignée sur l'indice de l'I.N.S.E.E. du coût de la vie et qui se cumule avec l'accroissement régulier du pouvoir d'achat (électroménager).

## **b) Les arguments des revendications salariales**

Le coût de la vie, l'inflation, le pouvoir d'achat sont évidemment les arguments des revendications salariales : « On ne peut plus vivre avec 700 F par mois » ; « les petits salaires sont les premiers victimes de l'inflation » (Electroménager, grève de 1971).

Le nivellement du coût de la vie de la province par rapport à Paris est également l'argument pour demander la suppression des disparités.

La revendication d'une augmentation uniforme est parfois légitimée par l'injustice des augmentations en pourcentage « qui pénalisent les bas salaires » ; mais plus couramment exprimé est l'argument des profits démesurés réalisés par l'entreprise par rapport aux « salaires de famine » des travailleurs : « Travailleurs, travailleurs, employés ! qui a été à l'origine de l'enrichissement rapide de la société sinon nous tous ? En contrepartie, des paies de 700 F par mois » (tract C.G.T. et F.O. du 29 avril 1971, Electroménager).

Dans les entreprises de téléphonie, les syndicalistes s'appuient sur les documents financiers des entreprises pour faire valoir les « énormes profits » apportés par la décentralisation, l'accroissement de la productivité, l'importance des investissements réalisés par l'entreprise.

Une appréciation globale des résultats des conflits salariaux est difficile. Ils paraissent très divers et devraient être examinés cas par cas. Ils sont fonction de ce qui a déjà été obtenu dans les mois précédents : une entreprise donne difficilement satisfaction dans une grève, si une augmentation importante a déjà été accordée antérieurement.

Nous verrons plus loin que les entreprises peuvent céder sous un effet de surprise, puis se durcir les années suivantes devant la persistance de la combativité. Elles peuvent donner aussi l'impression de ne pas céder sur le champ, mais tenir compte à long terme de la pression revendicative. Considérés ponctuellement, les résultats des grèves salariales paraissent faibles ou inégaux ; cependant, prise globalement, la combativité des établissements observés, notamment celle des établissements décentralisés, a été, semble-t-il, bénéfique pour la progression de leurs salaires. Des augmentations de salaire annuelles de l'ordre de 10 à 20 % dans les années 1969 à 1973, même si elles doivent être corrigées par les taux d'inflation, ne sont pas négligeables, et les entreprises observées paraissent bien situées par rapport à l'évolution des moyennes nationales. Il faudrait cependant tenir compte du retard acquis dans les années d'implantation, les entreprises ayant tendance à tirer profit au départ de leur implantation en zone rurale pour faire des abattements salariaux.

## **2 - LES MODES DE REMUNERATION**

L'évolution générale des modes de rémunération, sauf pour une entreprise, va dans le sens d'une réduction de la partie mobile des salaires au profit de leur partie fixe. Ainsi, dans l'automobile et dans le matériel téléphonique, le salaire de base représente 85 % du salaire total. Dans l'entreprise automobile, les 15 % restants ne sont d'ailleurs pas liés au rendement : primes diverses, allocations de fin d'année, fond de suggestions ; mais certaines de ces gratifications sont hiérarchisées ou liées à l'ancienneté.

On retrouve dans les autres entreprises les mêmes types de primes d'ancienneté, d'intéressement, de transport... Le boni au rendement représente dans le matériel téléphonique 3 %, 10 % ou 12 % du salaire selon les établissements. Il ne concerne dans l'entreprise d'électronique qu'une partie limitée des postes : la part du boni a d'ailleurs été diminuée de moitié pour être intégrée à la partie fixe du salaire. Dans l'établissement nouveau, le boni est passé de 15 % du salaire à l'origine à un taux qui le situe entre 3 et 7 % du salaire.

C'est au cours des conflits salariaux successifs que les syndicats ont réussi à obtenir l'intégration progressive du boni dans le salaire de base. Ils continuent à demander cette intégration là où elle n'est pas réalisée.

Dans l'usine de matériel téléphonique, pour tourner l'attachement des ouvriers au boni, la C.F.D.T. demande sa transformation en « boni de groupe » ; mais la direction estime que c'est une incitation qu'il faut maintenir. Dans l'entreprise d'électronique, la C.G.T. qui demande l'intégration du boni au salaire et dénonce son utilisation par l'entreprise comme « moyen de sanction », a réussi à obtenir un boni moyen garanti à 4,5 %, ce qui supprime sa portée.

Le salaire au rendement ne se maintient avec une forte amplitude que dans l'entreprise de construction téléphonique où il représente encore, dans les établissements décentralisés, 45 % du salaire et atteint d'un poste à l'autre une grande variabilité (de 88 % à 160 % du salaire de référence). Dans tous les cas, il est l'objet d'une forte opposition des syndicats. Celle-ci, cependant, se nuance dans les établissements où le taux du boni a été fortement réduit, dans les cas où les ouvriers continuent à croire que le boni leur permet d'atteindre un meilleur salaire.

Dans l'entreprise où le salaire au rendement reste élevé, le mode de rémunération devient motif de grève. Une partie du personnel s'y rallie parce qu'elle se croit mieux payée, mais les syndicats attribuent au rendement et aux cadences le mauvais climat de l'entreprise et le fort absentéisme. On enregistre également des actions locales de freinage, individuelles ou concertées, qui déclenchent des menaces de sanctions : « des ouvrières s'arrêtent de travailler lorsqu'elles ont atteint un certain plafond ».

La plupart des entreprises ont appliqué l'accord de mensualisation du personnel ; mais l'entreprise électronique où la mensualisation a fait l'objet d'un accord de principe, repousse son application à cause du taux élevé d'absentéisme.

### III.

## CLASSIFICATIONS ET PROMOTIONS

### 1 - LA STRUCTURE PROFESSIONNELLE DES ENTREPRISES

A part le petit établissement de mécanique absorbé par l'entreprise de matériel téléphonique et l'usine de construction téléphonique de la région parisienne, l'ensemble de l'échantillon d'entreprises observées comporte une forte proportion d'O.S. (1) dont le pourcentage varie nettement d'une entreprise à l'autre : plus bas avec l'existence d'ateliers de mécanique et notamment de travaux d'usinage, plus élevé avec la spécialisation des usines dans les travaux de montagne de grande série à main-d'œuvre féminine, il monte jusqu'à 80 (téléphonie) et même 87 % (électroménager). Ce ne sont pas les derniers-nés des établissements qui représentent le rapport le plus haut des O.S., mais ceux des années 1958 et 1963. L'implantation dans les établissements plus récents d'un travail de moyenne série accroît relativement la qualification (59 % d'O.S. au lieu de 80 % en matériel téléphonique, 54 % au lieu de 76 % dans l'entreprise électronique).

Les proportions d'ouvriers qualifiés restent très faibles (22 % dans l'établissement d'usinage de l'automobile, mais seulement 12 % dans l'usine de montage), de 6 % à 27 % dans le matériel téléphonique, de 10 à 36 % dans la construction téléphonique, 10 % dans les établissements d'électronique, de 4 à 17 % dans l'électroménager. Seuls les établissements qui ont accepté de décentraliser certains services techniques ou administratifs, ou les établissements anciens qui cohabitent avec le siège social atteignent un nombre de collaborateurs (employés, techniciens, maîtrise et cadres) de l'ordre de 20 %. Dans les autres établissements, la totalité de ces catégories avoisine les 10 %.

Notons dans plusieurs entreprises, entre les catégories d'O.S. et d'ouvriers qualifiés, l'apparition de catégories intermédiaires d'O.H.S. (ouvrier hautement spécialisé) ou de P 1 A (petit professionnel de fabrication) qui tendent à effacer, dans le statut des ouvriers, la différenciation entre O.S. et O.P., ce qui ne change pas pour autant les disparités de fonctions entre qualifiés et non qualifiés.

Des discordances apparaissent entre les statuts professionnels masculin et féminin : dans l'électroménager (établissement de 1964), les femmes sont trois fois plus nombreuses que les hommes dans les catégories d'O.S. alors qu'elles ne représentent plus que le dixième des effectifs des ouvriers professionnels (43 femmes sont O.P. 1 contre 434 hommes classés ouvriers professionnels). A fortiori, cette situation de l'emploi féminin se dégrade-t-elle encore plus dans les postes de collaborateurs. On compte 15 femmes sur 366 collaborateurs et cadres dans la maison mère et 7 femmes sur 323 collaborateurs et cadres dans les établissements décentralisés.

(1) Se reporter au tableau I de la page 20, qui donne les proportions d'O.S. par rapport à l'ensemble de la main-d'œuvre, par établissement observé.

A part les employées de bureau, dans toutes les entreprises observées les femmes sortent difficilement de la situation d'O.S. Le document, déjà cité, sur l'Électronique en Bretagne note que « la ségrégation entre les hommes et les femmes reste très profonde au niveau de l'emploi. Les femmes sont très peu nombreuses à être ingénieurs ou cadres »... « leurs possibilités de choix se résument bien souvent à l'alternative suivante : ouvrière à l'usine, vendeuse dans un hypermarché ». Le rapport attribue cette ségrégation au refus d'orienter les jeunes filles dans les filières de l'enseignement technique.

## 2 - LES POSSIBILITES DE PROMOTION

Il va sans dire que, dans une structure professionnelle ayant la configuration d'une pyramide aussi évasée vers la base, les possibilités de promotion sont très faibles.

Deux entreprises se sont efforcées de remédier à ce déséquilibre des qualifications caractéristique des entreprises décentralisées en décentralisant, en plus de la production, des fonctions de service : mécanographie, services administratifs, bureaux d'études. Ainsi l'entreprise d'électronique a-t-elle rapatrié en province le bureau d'études qui avait été transféré à Paris ; ceci a accru de moitié ses effectifs d'ingénieurs, cadres et techniciens, mais cet ensemble reste noyé dans la masse des O.S.

Dans les établissements qui ont mieux réussi à équilibrer leur structure professionnelle se maintient un certain taux de promotion : le passage des O.S. aux O.P. se maintient à 7 % par an dans l'établissement automobile ayant le plus fort pourcentage d'O.P. Dans les autres entreprises, les taux de promotion restent très bas, de l'ordre de 1 % par an, et les changements de classification se limitent dans l'ensemble à des changements d'échelon (qui se font souvent à l'ancienneté). La promotion des ouvrières aux fonctions de maîtrise se réduit à quelques cas.

Ce blocage professionnel n'est pas sans conséquences. Certaines entreprises qui affichent des velléités de promotion professionnelle de leur personnel déplorent la faible motivation des O.S. à l'égard de ces possibilités de formation : « Depuis 1969, l'entreprise organise des cours de formation générale, pris sur le temps de travail (4 heures par semaine). Les volontaires n'ont pas été nombreux : 4 à 5 % des réponses chez les ouvriers spécialisés, 20 à 25 % chez les ouvriers professionnels et les inscriptions définitives sont encore moindres ». Comment les O.S. seraient-ils motivés par une formation dont ils ne voient pas l'utilité ? Les syndicalistes déplorent que cette formation ne débouche pas sur une promotion : « Ça ne mène pas à grand chose. C'est pour amuser les gens. Il faut bien dépenser le fric ». « On n'a pas besoin de formation pour être sur une chaîne » (militants C.F.D.T.).

Ce blocage de l'emploi dans des catégories professionnelles non qualifiées crée en effet des discordances entre qualification et emploi parmi les ouvrières les plus instruites ou les plus qualifiées. Les entreprises ne sont pas sans les percevoir. Ainsi, dans l'automobile, aux syndicats qui protestent contre la non-classification de titulaires de C.A.P., la direction répond que ces C.A.P. ne correspondent pas aux besoins de l'usine, car ils relèvent d'autres branches, par exemple du bâtiment. Mais la discordance entre le niveau de qualification et le poste occupé provoque néanmoins une frustration, source de mécontentement, chez ces ouvriers qui possèdent un bagage professionnel qu'ils ne peuvent valoriser.

La formation scolaire acquise par des ouvriers condamnés à un travail parcellaire et répétitif crée le même effet. « Dans les années 1945-1950, les gens qu'on voyait partir en retraite étaient aux trois-quarts illettrés. Ce n'est plus le cas des gens qu'on embauche actuellement ; avec la scolarité poussée jusqu'à 16

ans, on ne pourra plus les traiter comme des ignorants. Ceux qui montent des pare-brise admettent difficilement de faire cela durant 40 ans », signale un responsable de la direction du personnel.

De même dans l'électronique et la téléphonie, beaucoup de titulaires de C.A.P. et de B.E.P.C., et même du baccalauréat, doivent se résigner à des emplois non qualifiés d'atelier.

Pour remédier à cette absence de débouchés, l'une des entreprises a commencé à décentraliser en province une partie des services tertiaires de la capitale : service financier, service d'achat, gestion du personnel. Ces services nouveaux, ainsi que l'ordinateur et le service des méthodes, créent des possibilités de promotion : une centaine de personnes qui travaillaient dans les ateliers ont ainsi été transformées en « tertiaires ». Les techniciens sont formés au siège social parisien, les ouvriers professionnels sont formés en dehors de l'entreprise.

Plusieurs établissements assurent eux-mêmes la formation de leurs ouvriers professionnels ou le font dans le cadre des centres d'apprentissage locaux.

Mais la formation des O.S. n'est pas réellement un enseignement professionnel ; c'est plutôt une adaptation au poste, de très courte durée : quinze jours dans l'automobile, huit jours d'apprentissage plus un mois d'accoutumance aux cadences dans l'électronique. Dans la construction téléphonique, l'apprentissage professionnel des O.S. consiste essentiellement en l'acquisition des automatismes qui permettront aux ouvrières d'atteindre le rendement et la qualité de production prévus par les services des méthodes. A cet apprentissage du travail s'ajoutent des cours de formation générale : orthographe, calcul, sécurité, hygiène féminine, hygiène alimentaire. Les ouvrières passent O.S. 2 lorsqu'elles ont atteint les normes de rendement. Dans l'autre entreprise de téléphonie, la formation des O.S. se limite également à un apprentissage des cadences : « Le plan de formation a pour seul but d'amener l'ouvrier à produire davantage » (Syndicaliste C.G.T.).

L'entreprise déplore l'obstruction syndicale en matière de formation : « Ils nous font reproche de favoriser certaines catégories au détriment des autres. Ils recherchent l'action de masse, favorisant la majorité, sans souci de l'intérêt national... Ils ne recherchent pas la formation professionnelle, mais une culture générale de l'individu et non l'adaptation du personnel à la technique ».

### **3 - LES LUTTES OUVRIERES POUR LES CLASSIFICATIONS**

Malgré ces structures professionnelles peu qualifiées, les syndicats mettent en avant des objectifs de classification. A la différence des secteurs d'ouvrières professionnelles, les revendications de classification défendues sont généralement égalitaires : elles concernent d'une part la classification des catégories basses à des niveaux plus élevés de la grille des salaires et d'autre part des revendications de simplification et d'harmonisation des grilles.

Dans l'entreprise automobile, la structure de la grille de classification et la ventilation des emplois dans cette grille font l'objet depuis 1971 de l'essentiel de la bataille revendicative. Ainsi, durant les années 1971 à 1973, dans l'établissement ancien, 70 % des conflits (162 mouvements sur 232) portent sur les classifications et les indices. Nous avons vu que ces revendications catégorielles sont avant tout des revendications salariales. Mais elles se justifient par des critères de qualification du travail ; en ce sens cette aspiration à une reconnaissance collective d'une qualification peut être, pour une part, un substitut revendicatif d'une promotion professionnelle impossible : « le combat que nous menons doit aboutir à la possibilité pour chaque travailleur d'accéder à une véritable promotion » (tract C.G.T., C.F.D.T., F.O. du 24 avril 1973). Ainsi les résultats de la grève de 1971 établissent pour les O.S. un début de système de promotion à l'ancienneté.

On retrouve cette revendication de promotion à l'ancienneté chez les O.S. de la construction téléphonique : promotion d'O.S. 1 à O.S. 2 après six mois d'ancienneté.

Chaque conflit catégoriel s'accompagne de la part des syndicats de la demande d'un remaniement d'ensemble des qualifications qui devait aboutir à l'établissement d'une grille unique de l'O.S. à l'ingénieur. Cette grille nouvelle de classifications réduirait le nombre des échelons et des coefficients ainsi que l'écart entre les bas et les hauts salaires. Dans les grèves de 1973 du matériel téléphonique, le cahier des revendications comportait également la révision de la grille des classifications et la suppression de l'échelon le plus bas de la grille.

Dans l'électronique, les négociations sur les classifications poussent de même à un rétrécissement de la grille de classification par diminution du nombre d'échelons. Dans l'électroménager, les revendications de simplification de la grille émanant des établissements demandent la réduction des O.S. à une seule catégorie et la classification de tous les caristes en P 1. Une harmonisation entre les établissements est aussi revendiquée pour la classification des O.P. associée à une demande de révision des coefficients et de revalorisation du prix du point (grève de la maison-mère de 1971) : l'objectif est moins dans ce cas d'égaliser les classifications que de les inclure dans un système uniforme et clair.

Mais, généralement, les mouvements d'O.P. sont plus catégoriels (grève des régleurs de l'établissement de banlieue de la construction téléphonique qui demandent un reclassement personnel).

Les arguments en faveur de cette rationalisation des grilles invoquent l'anarchie et l'arbitraire du système, les injustices de la cotation des postes, les inégalités notamment entre hommes et femmes : « Sur les mêmes machines, pour une même production, les ouvriers gagnent de 0,15 à 0,30 F de plus de l'heure que les ouvrières. Cela représente une différence de 30 F à 60 F par mois (tract C.F.D.T., 1970, Electroménager). Les O.S. jugent les écarts hiérarchiques trop importants. Dans certains cas, la difficulté du travail ou l'élargissement des tâches sert de justification au reclassement revendiqué (automobile, construction téléphonique). Dans l'établissement parisien de construction téléphonique, les ouvrières ont demandé à régler elles-mêmes leurs machines afin de pouvoir passer O.P. 1.

Les résultats des revendications de simplification et d'harmonisation des grilles salariales ont été dans plusieurs cas importants. Dans l'automobile, l'action revendicative se donnait pour objectif d'aboutir à une simplification du système de classification et à une réduction des écarts de salaire par relèvement des salaires les plus bas.

Les conflits successifs ont réussi à relever le niveau des coefficients des O.S. : élévation progressive du dernier coefficient de 125 à 137 points en 1971 à 150 points en 1973 et création d'une nouvelle classe d'O.S. qualifiés (P 1 F), intermédiaire entre les O.S. et les O.P. D'autre part, le nombre des échelons des catégories ouvrières a été réduit : de sept classes d'O.S. à deux taux chacun en 1967, on est passé à trois classes en 1973.

Dans le matériel téléphonique, l'établissement de 1967 a obtenu à la suite des grèves de 1973 la suppression de l'échelon le plus bas de la grille de classification, celui des O.S. 1 A et, à l'époque de l'enquête, des négociations étaient en cours pour une révision générale de la grille.

Dans l'électronique, les négociations sur les classifications poussent également à un rétrécissement de la grille des classifications par diminution du nombre d'échelons : l'accord du début de 1973 sur la refonte des classifications a obtenu dans l'établissement ancien la suppression de la catégorie de O.S. 1, la simplification du classement des O.S. dont le nombre de catégories a été réduit de 11 à 4 et la simplification du classement des O.P. La catégorie d'O.S. 1 subsiste dans l'établissement nouveau pour moins d'un dixième des O.S.

Par une action sur les grilles hiérarchiques, les O.S. aboutissent ainsi à obtenir des glissements catégoriels, substitués d'une impossible promotion professionnelle qui présupposerait une nouvelle conception de l'organisation de travail et un remaniement fondamental des méthodes d'organisation.

## **IV.**

# **ORGANISATION DU TRAVAIL ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

Le bilan présenté dans ce chapitre tient plus aux témoignages de militants syndicaux qu'aux propos des responsables de direction. Il est clair que sur une question aussi brûlante une étude objective demanderait une observation en atelier qui dépasse le cadre d'une rapide visite d'usine (1). Cependant, le recoupement de témoignages ouvriers par un certain nombre de faits statistiques (absentéisme, turn-over, freinage, sanctions) ne peut tromper et ne nous permet pas de masquer la gravité du problème des conditions de travail dans ces types de travaux de montage de grande série.

Rendons hommage aux responsables qui ont eu l'honnêteté de le reconnaître et aux efforts faits pour y remédier.

### **1 - LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Aucune des entreprises observées n'échappe au problème des conditions de travail, bien que son urgence varie d'un établissement à l'autre d'une même entreprise. Il se pose avec le plus d'acuité dans les usines de montage de grande série où se maintient le travail parcellaire et répétitif à cadence rapide.

Dans l'automobile, si les deux établissements observés ont une organisation qui relève du travail à la chaîne, c'est dans l'établissement nouveau que le travail de montage accroît les exigences de contrainte des cadences. Dans l'établissement ancien dominant les travaux d'usinage, et les chaînes de montage y bénéficient de mesures d'élargissement des tâches. En revanche, l'établissement nouveau possède des conditions d'environnement (bruit, conception des bâtiments) en nette amélioration par rapport aux usines anciennes.

La lutte contre les cadences et pour l'amélioration des conditions de travail est mentionnée dans la plupart des tracts des dernières années, mais n'a pas été, malgré certaines interprétations rétrospectives erronées, l'objectif prioritaire des grèves qui ont été en premier lieu des conflits salariaux. L'un des syndicats relevait même la crainte des ouvriers de voir diminuer leurs salaires du fait des améliorations des postes de travail qui supprimaient les indemnités de nuisance.

---

(1) Dans certains cas, ces observations ont été faites par d'autres chercheurs avec beaucoup de rigueur et ne désavouent pas les témoignages recueillis : cf. A. WISNER, A. LAVILLE, G. TEIGER, J. DURAF-FOURG, « Conséquences du travail répétitif sous cadence sur la santé des travailleurs et les accidents », Paris, Laboratoire de Physiologie du Travail et d'Ergonomie, 1972, rapport ronéoté, 289 p.

On retrouve la même ambiguïté dans la grève des O.S. des presses de 1973 : les tracts proclamaient « que la santé n'a pas de prix », mais s'appuyaient aussi sur le danger et les cadences du poste pour justifier le reclassement demandé.

Les conditions de travail sont cependant l'un des sujets essentiels des réunions de délégués du personnel : elles représentent le tiers des questions posées en avril 1974.

Dans l'entreprise de matériel téléphonique, s'il n'y a pas d'enchaînement mécanique du travail entre les postes, le travail reste néanmoins un travail répétitif très décomposé. Les temps sont étudiés par la méthode M.T.M. de décomposition des tâches. La norme est une norme globale établie pour la journée.

L'environnement du travail est d'apparence correct : ateliers spacieux regroupant un grand nombre d'ouvrières en blouses blanches qui travaillent assises et qui ont la liberté de parler et de se déplacer. Les ateliers ne sont pas bruyants, mais dans certains secteurs, le travail se fait avec des gants à cause de la nature toxique des produits manipulés. Le nombre d'accidents du travail est faible (taux de fréquence 2,1 et 1,9, taux de gravité : 0,45 et 0,66), la plus grande partie des accidents étant des accidents de manutention ou des accidents de trajet.

Le point noir des conditions de travail est d'évidence son caractère parcellaire et répétitif : les ouvrières effectuent sur un même matériel un grand nombre d'opérations identiques dont le temps de cycle varie de quelques secondes à deux ou trois minutes. Le travail exige dextérité et sûreté de gestes.

Les tracts syndicaux dénoncent les travaux répétitifs et les cadences infernales, la pénibilité de la posture de travail et l'insuffisance des pauses. Les conditions de travail figurent parmi les motifs de la dernière grève de l'établissement de 1967. Elles font l'objet d'interventions de délégués aux réunions des délégués du personnel. Deux mesures ont été récemment prises à cet effet : le travail au magnétophone (qui répétait à l'ouvrière la suite des opérations qu'elle avait à effectuer) est remplacé par le travail à la liste ; aux postes de travail individuels sont substitués des groupes de travail, les ouvrières de chaque groupe effectuant le même travail dont le rendement est évalué collectivement.

Dans l'entreprise d'électronique (établissement ancien), le temps moyen d'intervention par poste de travail est de 2 minutes 40 secondes. La C.F.D.T. déplore cette parcellisation du travail : « on programme les travaux les plus courts possibles, les plus simples possibles ».

La direction souligne ses efforts pour améliorer les conditions de travail dans les secteurs difficiles (bruit des presses, ventilation des ateliers à produits odoriférants et toxiques). Les syndicats, par contre, se plaignent du désintérêt de la direction pour le comité d'hygiène et de sécurité, de la faible efficacité de ce dernier et de l'insuffisance des investissements de sécurité : les risques que présentent certains postes provoquent de la part des ouvrières des menaces de débrayage.

Dans l'entreprise d'électroménager, le travail était traditionnellement organisé comme un travail de série sous forme de chaînes avec convoyeur : dans la maison mère, certains appareils défilaient au montage au rythme de 1 200 à 1 500 appareils à l'heure, d'autres à la cadence de 200 à 300 ; dans le premier cas, le temps d'intervention de chaque ouvrière sur un appareil est de trois secondes.

Malgré cela, la direction estime que l'organisation du travail n'est pas très poussée ; les ouvriers sont payés au temps : « le travail se prêterait à un salaire au rendement, mais ce n'est pas notre politique ; ça complique les choses et c'est mal compris des gens ». Cependant, le service des temps établit une norme qu'il faut respecter.

En dépit des efforts faits pour améliorer la sécurité et l'environnement (musique installée dans les ateliers), les syndicats posent depuis plusieurs années la question des cadences et des conditions de travail, soit à l'occasion de grèves, soit en dehors d'elles.

Le conflit de 1971 s'était engagé dans le petit établissement décentralisé « pour l'augmentation des salaires et contre les cadences exagérées ». Bien que la négociation de ce second objectif ait été oubliée en cours de route, les responsables syndicaux citent les cadences parmi les raisons latentes du conflit, ainsi que les rapports entre les responsables de chaînes et ceux qui travaillent.

Dans la grève de 1974, le tract de l'intersyndicale mentionne comme second objectif revendicatif : « revoir les conditions de travail sous la surveillance d'une commission dont le but serait la recherche d'une certaine humanisation des postes de travail » ; l'énumération des objectifs de la grève qui suit comporte la diminution des cadences. C'est, semble-t-il, sur ce sujet que le conflit a débuté dans la maison-mère et de nouveau dans le petit établissement décentralisé.

Dans ce dernier établissement, la réduction des cadences a même été la première forme de lutte, très appréciée par les ouvrières. Pourtant, les cadences n'ont pas figuré dans les clauses de règlement du conflit. « Il reste des revendications sur les conditions de travail à défendre, pour cela la C.F.D.T. vous informera... » (tract de fin de grève).

De fait, la C.F.D.T. lance dans l'entreprise toute une campagne contre les cadences. « Il faut dès aujourd'hui prendre nos conditions de vie en main en n'acceptant que des cadences raisonnables ». Une série de trois tracts dénoncent les nuisances du travail parcellisé et déshumanisant, les symptômes et les conséquences de la fatigue nerveuse.

La direction a récemment mis en route des expériences d'élargissement des tâches. Elle ne précise pas si cet effort d'humanisation du travail est une réponse à la pression revendicative.

Les cadences et les conditions de travail sont également un problème important de l'entreprise de construction téléphonique. Les syndicats accusent la direction d'avoir créé les établissements décentralisés afin d'accroître le rendement : au bobinage, les ouvrières ont deux machines par poste alors qu'elles n'en ont qu'une à Paris.

La création des établissements nouveaux n'a pas changé les techniques de production, ni les méthodes de travail. L'essentiel du travail des usines décentralisées est un travail de montage et de câblage : l'ouvrière lit (ou écoute) la fiche d'instruction, elle choisit le câble approprié et le pose de borne en borne en lui faisant suivre un chemin déterminé. Le temps de cycle est relativement long bien que les gestes effectués restent toujours de même nature. La cadence de travail n'est pas imposée de l'extérieur par un convoyeur, mais les temps sont contrôlés : la monitrice inscrit sur le bon de travail le temps employé pour faire l'opération demandée. Le bon de travail précise le temps dans lequel l'opération doit être réalisée, temps fixé après chronométrage et qui inclut le temps de repos.

La direction estime que le niveau des cadences est très correct et qu'il n'a pas subi d'accroissement dans les années récentes. Cependant, 30 % seulement des personnes qui se présentent à l'embauche parviennent à s'accoutumer aux normes de rendement après un stage d'entraînement de six à douze semaines.

L'entreprise n'a pas d'expérience d'élargissement des tâches. La tendance est plutôt à une accentuation du taylorisme : le temps du cycle a été raccourci afin que l'ouvrier puisse apprendre par cœur son cycle opératoire et se passer de la fiche d'instruction. Des gains de temps sont acquis grâce à la circulation automatique des produits d'un poste à l'autre.

Dans l'établissement de banlieue, des griefs concernent le bruit, la chaleur, l'environnement et la sécurité. La modernité des installations de province a supprimé ces nuisances. Les critiques se portent sur le manque d'intérêt du travail et sur les cadences qui, intenable, détruisent la santé : les tracts parlent de « bagne », de « robots à rendement », d'exploitation des jeunes.

Aussi la grève de l'établissement décentralisé a-t-elle eu pour objectif la modification du mode de rémunération au rendement.

La suppression intégrale du salaire au rendement est l'objectif repris l'année suivante par l'autre établissement décentralisé : la C.G.T. accusait la direction d'avoir augmenté les cadences de 30 %. Quelques concessions furent obtenues sur l'allongement des temps et une commission d'étude mise en place pour les chaînes au rendement. Seuls les établissements parisiens ont réussi à obtenir la suppression du salaire au rendement qui ne concernait, il est vrai, qu'un nombre restreint d'ouvriers.

## **2 - LES EFFETS DIRECTS DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

A part les conflits ouverts du type décrit précédemment, cadences et travail parcellaire ont toute une série d'effets directement visibles.

Certains sont d'ordre physiologique. Plusieurs établissements sont coutumiers de séries de crises de nerfs et ils se sont même équipés à cet effet. Dans l'établissement de montage le plus important du matériel téléphonique, la direction reconnaît que les crises de nerfs sont quotidiennes et l'infirmerie est munie d'une chambre de repos. L'infirmerie de l'établissement ancien d'électroménager recevrait en moyenne une vingtaine de personnes par jour... « qui ont besoin de se détendre ». La mécanisation des chaînes en 1969 dans l'établissement ancien d'électronique a multiplié les crises de nerfs.

Le moyen naturel de défense contre les cadences consiste à freiner la production. Le freinage est signalé dans plusieurs établissements. Il peut être préconisé comme forme d'action par les syndicats qui n'ont pas obtenu de négociation des cadences : « Cet aspect du conflit n'ayant pas abouti, l'action contre les cadences s'est continuée après la grève par un freinage organisé » (construction téléphonique). Il peut aussi s'organiser de manière informelle au niveau des groupes ou des individus. Les deux établissements de l'entreprise automobile enregistrent périodiquement des tentatives ouvrières de freinage qui entraînent des menaces de sanction. De même, dans l'établissement ancien d'électronique, « les cadences sont durement ressenties et les travailleurs arrêtent de temps en temps le tapis ».

Ailleurs, c'est la qualité du travail qui est détériorée par les cadences.

L'enchaînement du freinage et des sanctions aboutit souvent à une détérioration du climat de l'atelier. On enregistre des problèmes disciplinaires avec la maîtrise dans l'électronique : « Coups de gueule », avertissements, rapports au bureau, sanctions sur le boni entraînent des frictions fréquentes. Les avertissements sont du type « refus de prendre une positions de travail ». Dans la construction téléphonique, la discipline est plus dure en province qu'à Paris ; les avertissements sont nombreux, même si les licenciements sont rares. Dans l'automobile où la direction estime pratiquer un commandement « assez souple », le taux de licenciement mensuel moyen atteint 1,6 pour une entreprise de 10 000 personnes. Dans l'entreprise d'électroménager, les mesures disciplinaires pour non-respect des cadences incluent la mise au coin. Cependant, l'entreprise forme sa maîtrise aux relations humaines.

## **3 - EFFETS INDIRECTS DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Parmi ceux-ci, notons l'absentéisme et le turn-over. Ceux-ci sont déplorés dans quatre des cinq entreprises observées. Le turn-over a concerné pendant un temps l'usine de montage de l'automobile,

L'absentéisme est particulièrement fort dans les entreprises féminines de montage. Dans les deux entreprises de téléphonie, les syndicats attribuent au rendement et aux cadences élevées le fort absentéisme du personnel ; la C.G.T. se réfère également à la monotonie, à la pénibilité et à la mauvaise ambiance.

Nous avons noté que fatigue nerveuse et cadences ont été dans plusieurs cas à l'origine du déclenchement de plusieurs grèves. Mais il semble que ces griefs, même lorsqu'ils ne sont pas ouvertement exprimés comme revendication du conflit, jouent dans bien des cas implicitement, soit dans son déclenchement, soit dans sa violence ou sa durée.

Ainsi, au matériel téléphonique, en temps normal le mécontentement s'exprime par des réactions de freinage et de ralentissement, voire par des arrêts et des rassemblements. Dans la dernière grève (de trois semaines), cette tension des rapports sociaux s'est exprimée par des violences, de véritables règlements de comptes entre ouvrières et agents de maîtrise (coups de parapluie).

Dans l'entreprise électronique, les syndicalistes estiment que les revendications de salaires sont en grande partie une compensation du mécontentement, voire de la « haine » des O.S. vis-à-vis de leur travail : « le boulot, on s'en fout ; on en a marre du travail abêtissant, des cadences infernales, de l'arbitraire de la maîtrise ».

#### **4 - LES REMEDES**

Plusieurs entreprises ont cherché dans une atténuation du taylorisme un remède à cette situation. Le matériel téléphonique a encouragé la rotation des postes entre ouvrières, mais les ouvrières, comme l'ont déjà montré certaines recherches (1), résistent au changement de postes, préférant garder ceux auxquels elles sont habituées. Les délégués expliquent cette résistance par la difficulté de tenir les cadences et la crainte, dans un autre travail, de perdre son boni.

L'entreprise a remplacé le travail individuel par une distribution du travail par groupes, les ouvrières de chaque groupe effectuant le même travail dont le rendement est évalué collectivement. Ceci recrée entre ouvrières un contact social.

Dans les groupes, le travail n'est pas plus qualifié, mais les gens sont en contact entre eux. Cependant la préoccupation du boni, devenu collectif, crée des tensions entre les ouvriers rapides et les autres.

Les tentatives les plus sérieuses pour briser les effets du taylorisme résident dans les expériences d'élargissement des tâches. Ils concernent deux des entreprises observées.

- L'entreprise d'électroménager a aménagé un système de convoyeur tournant où les ouvrières ont la possibilité de monter pratiquement l'ensemble de l'appareil. Dans le grand établissement décentralisé, l'expérience d'élargissement des tâches revêt une plus grande ampleur : pour certains produits, la moitié du montage s'effectue « en global » ; le chef d'équipe désigne les ouvrières qu'il juge compétentes pour le montage global. Un contrat est passé avec les ouvrières : elles ont 55 appareils à faire par jour ; si elles remplissent leur contrat, elles sont promues O.S. 2. Le système diffère donc de celui de la maison mère où les salaires restent inchangés en « travail global ».

Le bilan des expériences paraît positif à la direction : du point de vue de la qualité des produits, de la diminution du turn-over et de l'absentéisme et

(1) Voir notamment Christiane BARRIER, « Production en continu, répartition des tâches et adaptabilité de l'entreprise », in *Cahiers d'Etude de l'automatisme et des sociétés industrielles*, n° 3, 1962, Paris, C.N.R.S.

surtout de l'accroissement de l'intérêt du travail. Les ouvrières se regroupent par affinité et s'entraident. L'élargissement ne va pas au départ sans certaines réticences : le travail répétitif permettait de travailler sans attention, de parler d'autre chose. Passé ce désintérêt initial, l'essai de « travail global » conduit à le préférer. Mais une partie des ouvrières continuent de refuser à travailler en global : « ajouter plusieurs tâches c..., ça n'en fait pas une enrichissante. Au contraire, on est plus fatigué le soir ».

- L'automobile est la seconde entreprise qui a fait l'essai d'une organisation du travail regroupant les tâches de montage, expérience généralisée à l'ensemble des travaux de montage de l'établissement ancien. Pour le moment, cette innovation n'est pas introduite dans l'établissement nouveau dont l'organisation taylorienne est pourtant plus poussée. Dans ce dernier établissement, l'effort d'amélioration s'est limité à une réduction de la vitesse de rotation des chaînes et à un léger accroissement du nombre des remplaçants.

Avec les expériences d'élargissement des tâches, les cycles opératoires sont passés d'une demi-minute à un quart d'heure et la subordination au rythme du convoyeur se trouve supprimée.

Là où elles se déroulent, les ouvriers ont demandé l'extension des expériences d'élargissement. Malgré certaines critiques, notamment de productivisme, les syndicats ne s'y montrent pas défavorables et appuient sur l'élargissement des tâches leurs revendications de reclassement.

L'entreprise y trouve également son compte : la productivité se maintient et le climat des ateliers concernés se trouve nettement amélioré.

## V.

# LES POLITIQUES CONTRACTUELLES

Disséquer une politique du personnel en ses différents éléments : rémunération, formation, promotion, emploi... peut paraître arbitraire dans la mesure où une politique coordonne en principe ses différents aspects en objectifs généraux. Il est tout aussi arbitraire de dissocier une politique du personnel de la politique économique de l'entreprise.

Mais, méthodologiquement, pour comparer des politiques, il faut bien les analyser. L'analyse des politiques de salaire et d'emploi, de qualification et de conditions de travail nous facilitait la comparaison des entreprises entre elles et celle des établissements décentralisés à la maison-mère et préparait également l'étude de l'action revendicative.

Indépendamment de leur contenu, les politiques du personnel se caractérisent par leur forme : manière de traiter avec le personnel et ses représentants, acceptation ou non de négocier, qui reflète moins ce qui est concédé que la manière de le donner.

Ce mode de rapports et d'interactions entre directions et syndicats, désigné traditionnellement sous le terme de relations professionnelles et mis à la mode sous la forme des « politiques contractuelles », représente pour chaque entreprise une unité. Nous présenterons par conséquent ces politiques contractuelles par entreprises bien qu'elles puissent se saisir sous plusieurs aspects.

Les négociations entre directions et syndicats sur les différents sujets de revendications : salaires, qualifications, emploi, conditions de travail, s'inscrivent dans une ligne générale de rapports contractuels. La politique de négociation peut être formalisée sous forme d'accords d'entreprise, ou seulement faire l'objet de négociations ponctuelles (mensualisation, grille des classifications) non incluses dans une convention globale. Les mesures de participation des salariés aux fruits de l'expansion (actionnariat) peuvent également donner lieu à des accords. Les politiques contractuelles sont ainsi formalisées dans l'entreprise en diverses instances de dialogue : comités d'entreprise, comités d'hygiène et de sécurité, réunions de délégués, commissions diverses, dont les résultats et le mode de fonctionnement permettent d'apprécier le niveau réel de concertation. La plus ou moins grande propension des partenaires sociaux à négocier les sujets de conflits entre également dans ce tableau de la politique contractuelle.

### 1 - L'ENTREPRISE AUTOMOBILE

Cette entreprise de pointe a la réputation d'être à l'avant-garde de la politique contractuelle : c'est elle qui signa en 1955 le premier accord d'entreprise, renouvelé en principe tous les deux ans, ce qui ne s'est pas fait sans divers accrochages.

La direction tient à conserver cette réputation sociale. « En signant avec les organisations syndicales le 27 mars 1970 un nouvel accord d'entreprise, nous avons renoué avec la politique contractuelle établie en 1950, pratique que nous avons reconnue les uns et les autres dans le préambule de l'Accord comme la base souhaitable des relations entre salariés et employeur... » (lettre du Président-directeur-général du 31 mars 1970). L'accord d'entreprise porte sur les salaires, la durée du travail, les conditions de travail, les droits syndicaux.

Ce domaine des droits syndicaux est l'une des matières où l'entreprise prétend se placer au-delà des clauses légales : par le nombre de délégués reconnus par établissement et par organisation, les heures de délégation dont ils bénéficient, les locaux syndicaux, les heures de formation syndicale, les commissions paritaires... Les syndicats ne sont pas particulièrement reconnaissants de ces avantages que la C.G.T. attribue au rapport de force et qui n'empêchent pas la C.F.D.T. de dénoncer les sanctions et la répression pratiquée dans le nouvel établissement sous forme d'avertissements pour distribution de tracts dans l'usine, de pression sur les nouveaux délégués, de retenues salariales pour dépassement des heures de franchise, de retenues sur les primes pour faits de grève (conférence de presse du 14 février 1974).

Mais les divergences dépassent la portée de cette guérilla ; les syndicalistes affirment que la direction se sert de la politique contractuelle comme garant de la paix sociale : « cela coince l'action ouvrière pendant toute la période donnée ».

Ainsi, après avoir signé l'accord de 1970 pour les progrès apportés par la mensualisation, la C.F.D.T. déclare-t-elle : « La grève de mai 1968 exprimait la faillite d'un système contractuel vieux de quinze ans. 1968 et 1969, sans accord d'entreprise, ont apporté plus aux travailleurs que les cinq années précédentes » (réponse au P.D.G. du 1<sup>er</sup> juin 1971). Cependant dans le même tract, la C.F.D.T. émet le souhait que l'accord d'entreprise se transforme en statut du personnel.

Le niveau de négociation de l'accord est la direction centrale de l'entreprise. Les directeurs d'établissement négocient les revendications locales, par exemple les revendications catégorielles de secteur, mais toujours en concertation avec la direction centrale, du fait même de la forte centralisation des stratégies syndicales. Cette centralisation des négociations n'exclut pas les différences importantes d'appréciation sur la nature des rapports sociaux, différences liées au degré de combativité des établissements. Dans l'établissement récent, moins combatif, la direction définit ses rapports avec les syndicalistes comme des rapports d'estime mutuelle, presque courtois, sans animosité personnelle et elle vante l'attachement des syndicats à l'entreprise, leur conscience de l'intérêt de l'entreprise. Cependant la direction reste sans illusion sur la portée de la concertation ; les syndicats l'acceptent quand elle apporte des avantages sans pour autant qu'elle les amène à s'engager, même pour une durée délimitée.

Dès que l'affrontement est plus dur, les appréciations sont plus désabusées : « Si on cède, ça ne fait que renforcer les chances des syndicats. Si on ne cède pas, ça finit par se bloquer aussi ». Et le syndicalisme est dénoncé comme un prétexte à une action politique : « ils ne souhaitent pas que les choses s'arrangent. Leurs demandes sont démesurées pour pouvoir maintenir la pression. Le but final est de casser le truc ».

L'actionnariat est le meilleur exemple de cette indifférence profonde à l'égard d'une certaine politique contractuelle. Depuis 1970, sur l'initiative gouvernementale, l'entreprise a distribué à son personnel des actions dont le nombre varie avec l'ancienneté du personnel et la position dans la hiérarchie. Cette intervention paraît n'avoir eu aucun résultat : « C'est un rideau de fumée. L'action est en baisse. L'actionnariat a été imposé sans prendre position sur le fait de savoir qui financera dans cinq ans les actions qui seront vendues. Depuis le début, on trouve beaucoup plus de vendeurs d'actions que d'acheteurs » (responsable C.G.T.).

Sous ses autres formes (comité d'entreprise, comité d'hygiène et de sécurité, délégués du personnel), la concertation est mieux appréciée. Les réunions du comité d'entreprise sont deux fois plus fréquentes que ne le prévoit la loi. Les sujets de discussion se répartissent entre thèmes économiques, sociaux et revendicatifs avec un net primat des thèmes économiques. La C.G.T. apprécie l'autonomie qui lui est laissée dans la gestion des œuvres sociales : « Nous dépensons 400 millions par an (2,10 % de la masse salariale) pour des activités culturelles, sportives et sociales, 2 000 à 2 500 jeunes partent en vacances tous les ans et nous avons des camps pour adultes, des clubs sportifs dans toutes les disciplines... » Le comité d'entreprise a depuis 1974 son journal d'information.

La direction donne en comité d'entreprise son point de vue sur les questions techniques et sociales ainsi que beaucoup d'informations : variation des effectifs, absentéisme, production, ventes, formation, transports... L'information est également largement répercutée par les différents journaux d'entreprise.

Les délégués du personnel sont une institution plus revendicative que le comité d'entreprise : y réapparaissent toutes les catégories de revendications et principalement les salaires et classifications, les congés, les conditions de travail, les droits syndicaux. Par ailleurs, les délégués du personnel interviennent pour régler les litiges entre ouvriers et maîtrise.

## **2 - L'ENTREPRISE DE MATERIEL TELEPHONIQUE**

Les procès-verbaux des comités d'entreprise montrent que dans les entreprises de série une grande partie des discussions porte sur les conditions de travail, l'organisation du travail et le rôle de la maîtrise. Il faut y ajouter les questions de qualification et le travail en sous-traitance. Dans les établissements où elle est majoritaire, la C.G.T. s'occupe de la gestion des œuvres sociales, du comité d'entreprise. La C.F.D.T. refuse cette charge : « on ne veut pas passer du temps aux activités sociales. Le comité d'entreprise doit donner un coup de main, mais les gens à la base doivent gérer eux-mêmes leurs affaires ».

La direction reconnaît que le dialogue avec les syndicats est difficile dans le cadre du comité d'entreprise : « Ils veulent changer les règles du jeu... Ils suspectent tout ce qui est proposé. Avec les syndicats orientés tels qu'ils le sont, la coopération est impossible ». Les discussions sont parfois orageuses, les syndicats « lançant des ballons d'essai sur des informations non vérifiées ».

Le bilan du comité d'hygiène de sécurité est jugé de façon inégale selon les différents établissements. Dans l'un d'eux, à condition d'étoffer son action par une pression suffisante, la C.F.D.T. fait état de résultats : accroissement de la sécurité dans les manipulations de produits dangereux. Dans un autre établissement, les syndicalistes disent ne pas avoir obtenu de résultats concernant les problèmes de la fatigue nerveuse et de la vue. L'efficacité du rôle des délégués du personnel est également mise en doute et l'on reproche à la direction de refuser la discussion.

Les délégués posent des revendications de salaires et de conditions de travail : ces dernières sont affirmées par la C.F.D.T. comme un premier objectif. Selon la direction, les motifs de récrimination sont très divers : changements de poste, conditions de travail, hygiène et sécurité, relations avec la maîtrise. Les syndicats de l'établissement de montage de 1963 indiquent que les trois-quarts des ouvriers recourent aux délégués lors des différends avec la maîtrise. De ce fait, beaucoup de menaces de sanctions ne sont pas mises à exécution.

Dans l'établissement de 1961, les syndicalistes estiment que les délégués sont mis à contribution dans les ateliers d'hommes, mais que les femmes hésitent à le faire.

Syndicalistes et direction relèvent la fréquence des conflits des délégués avec la maîtrise. La direction estime que les syndicats ont pris une telle importance dans les relations de travail que la maîtrise est court-circuitée dans ses rapports avec le personnel : « la désignation de candidats syndicaux au premier tour des élections de délégués donne aux syndicats une prérogative qu'ils n'ont pas réellement ».

L'entreprise de matériel téléphonique n'a pas d'accord d'entreprise, mais seulement des accords partiels sur des points particuliers : « Longtemps la position de la société a plutôt été de concéder que de discuter. Depuis 1968, on informe beaucoup plus, on les consulte, mais on ne va pas jusqu'à l'accord. De toute façon, ils n'accepteraient pas l'accord (responsables de direction). Et la direction donne l'exemple de la mensualisation où ses concessions ont dépassé l'accord de la métallurgie. Cependant, les syndicats ont refusé de signer à cause de la franchise sur les trois premiers jours de maladie.

L'entreprise verse au personnel une prime d'intéressement de 4,5 % du salaire au titre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion : cet intéressement n'a pas fait l'objet d'un accord avec les syndicats mais le comité d'entreprise a été amené à se prononcer sur la formule retenue.

La direction a signé en 1968 un accord sur la réduction progressive du temps de travail. En 1973, sont également engagées des négociations sur le remaniement de la grille des classifications.

L'entreprise développe une politique d'information directe auprès de son personnel (journal d'entreprise, réunions d'information sur la société et ses activités, sur l'organisation du travail).

L'appréciation par les syndicalistes de la politique contractuelle de l'entreprise est aussi critique que l'appréciation par la direction des dispositions syndicales à la négociation. « L'entreprise pratique une fausse politique contractuelle, donnant l'illusion de la discussion. La direction est toujours prête à discuter, même en temps de grève, mais la plupart du temps ce sont des discussions stériles... En dehors de ça, ils font de l'information et prennent des initiatives unilatérales » (syndicaliste C.F.D.T.). La direction aurait même, lors de la dernière grève, opposé un refus simple et net de discuter.

Relevant que la direction n'a signé l'accord qu'à la suite des grèves de 1968 et 1973, un syndicaliste de l'autre établissement constate de même qu'il est impossible de négocier : « tout passe par des notes de service ». Cette appréciation est confirmée par les syndicalistes C.G.T. : « ici on ne négocie que les bricoles, rien au niveau des salaires. On nous donne l'impression de négocier, c'est tout ».

Les syndicats expliquent cette attitude par la faible marge de décision laissée aux directions d'établissement « qui doivent naviguer dans une fourchette étroite, surtout pour la politique des salaires qui est décidée par la société générale ».

La C.G.T. relève, à côté des facilités données aux syndicats en locaux et en heures de délégation, des brimades à l'égard des délégués : mises à pied, licenciements.

### **3 - L'ENTREPRISE ELECTRONIQUE**

Certaines différences existent entre les deux établissements : la proportion des thèmes revendicatifs est plus grande dans l'établissement ancien avec une préoccupation dominante des conditions de travail. Puis viennent les thèmes

économiques dominés par les problèmes de production (programme, volume et qualité de la production, implantations nouvelles). Les questions d'emploi et de formation viennent en troisième rang à égalité avec les œuvres sociales. Dans l'établissement nouveau, la gestion du comité d'entreprise et des œuvres sociales prend relativement plus d'importance que les informations sur la production et que les problèmes revendicatifs principalement axés sur le temps de travail, la classification et les salaires. Les problèmes d'emploi et de formation gardent la même importance dans les deux établissements.

La C.G.T. apprécie la liberté laissée dans la gestion des œuvres sociales, tout en revendiquant dans l'établissement ancien un accroissement de ce budget. La C.F.D.T. est moins engagée dans l'institution par crainte d'une intégration du syndicalisme à l'entreprise. Les deux syndicats déplorent l'insuffisance de l'information économique transmise par la direction et la limitation des prérogatives du comité d'entreprise : « on devrait pouvoir discuter les investissements, mais le patronat ne donne que peu d'informations sur les bénéficiaires, les temps de fabrication, le taux de productivité, les autres établissements, l'aide de l'Etat ». Les syndicalistes attribuent au récent changement de direction, la dégradation de l'information économique dans l'établissement ancien. Dans l'établissement récent, la direction se retranche derrière le secret militaire. A ces difficultés, la C.F.D.T. ajoute celle du manque de formation des délégués syndicaux qui, de ce fait, « se font avoir ».

Le comité d'hygiène et de sécurité se réunit tous les trois mois selon la loi, mais les syndicalistes accusent la direction de s'en désintéresser.

Les différences relevées dans le contenu des débats des comités d'établissement se retrouvent au niveau des revendications des délégués du personnel : les récriminations contre les conditions de travail viennent en tête des thèmes traités dans l'établissement ancien qui représente un type de travail de grande série. Dans l'établissement récent où dominent les moyennes séries sans convoyeurs, les conditions de travail ne prennent que le troisième rang dans la récrimination, après les salaires, largement prioritaires et les revendications de durée de travail (temps de travail, congés, âge de la retraite). Bien qu'il ne soit pas spécifié dans le compte rendu de leur réunion, les délégués insistent sur le rôle qu'ils jouent dans la solution des incidents qui opposent le personnel à la maîtrise sur des problèmes de cadences et de rapports avec la main-d'œuvre féminine. La direction reconnaît que la maîtrise reste trop directive et ne donne pas suffisamment d'explication des modifications de l'organisation et du processus de travail.

L'actionnariat représente aux yeux des syndicats la part obligatoire de la politique contractuelle, mais aucun accord n'a été signé à ce sujet : « L'intéressement c'est le petit su-sucre ! Personne ne prend cela au sérieux ». Selon un schéma courant, direction et syndicats se renvoient la responsabilité de l'absence de politique contractuelle dans l'entreprise.

Les accords sur la retraite, la mensualisation, la réduction du temps de travail ont été négociés à l'échelon du siège social. On traite en principe au niveau local les questions d'organisation et de méthode de travail et les revendications de salaires. Mais les syndicalistes de l'établissement récent reprochent à la direction de s'abriter derrière la centralisation parisienne des décisions pour refuser la négociation salariale : « La direction locale nous oppose un mur dès qu'on aborde le thème de la disparité des salaires. On n'a pas une véritable direction en face de nous. Lors du dernier conflit, la direction a dû prendre avis sur Paris et Paris a bloqué » (délégué C.F.D.T.). « Le pouvoir essentiel est à Paris. La direction locale ne dispose que d'une petite marge de manœuvre et joue en outre là-dessus » (délégué C.G.T.) Les négociations locales sont enfermées dans une « marge » étroite de 1 à 2 % de la masse salariale. On négocie l'importance et le mode de calcul du boni, les avantages sociaux, des problèmes individuels de classification.

L'établissement ancien paraît plus autonome à l'égard de Paris et les syndicats ont obtenu un accord sur la grille des classifications, mais l'attitude patro-

nale est jugée versatile. Aucun des partenaires ne paraît se faire d'illusion sur les possibilités d'extension de cette politique contractuelle : « un contrat lie les ouvriers sans que ceux-ci soient véritablement engagés. Même quand des clauses anti-grève ne sont pas présentes explicitement, le contrat signifie un accord tacite de calme social sur une période importante. Certes, les ouvriers aiment bien avoir des accords à long terme, mais le plus souvent, ils se font avoir et sont démobilisés » (militant C.F.D.T.).

« On ne peut pas parler de véritable politique contractuelle. Des accords sont octroyés par la société, qui applique les conventions de l'U.I.M.M. » (responsable C.G.T.).

#### **4 - L'ENTREPRISE D'ELECTROMENAGER**

Le contenu des discussions du comité d'entreprise de l'établissement décentralisé est peu revendicatif. Le thème très largement dominant est celui des activités sociales du comité. En second lieu, vient le thème des horaires de travail, mais il se partage entre des revendications de réduction de la durée du travail (congrés) et la préoccupation récente de diminution des horaires pour baisse d'activité. Mises à part les questions liées à cette récente crise conjoncturelle, les informations économiques sont très peu nombreuses.

Dans cet établissement où la C.F.D.T. est majoritaire, les réunions des délégués du personnel sont très centrées sur les conditions de travail et l'hygiène et la sécurité, très peu sur les salaires. Le comité d'hygiène et de sécurité paraît également très actif : cette conversion de l'activité des délégués sur ces thèmes date, selon la direction, de deux ou trois ans.

L'appréciation du climat au sein de ces instances de discussion varie selon les établissements : dans l'unité centrale, la direction estime que l'ambiance est bonne. La C.G.T. et F.O. soulignent les bénéfices sociaux du comité d'entreprise : mutuelle, aide aux vacances, restaurant, aides sociales. Dans les établissements décentralisés, la direction se plaint d'un changement de climat lié à une politisation des délégués : « Avant, on pouvait discuter, maintenant on ne peut plus ». Dans l'un de ces établissements les syndicalistes C.F.D.T. accusent la direction « d'édulcorer » les procès-verbaux du comité d'établissement.

La direction a le souci de se donner la réputation d'une politique sociale à la mesure de sa politique économique d'avant-garde. La politique contractuelle a mis en vedette ces dernières années la participation : l'entreprise a créé dès 1968 un intéressement du personnel aux fruits de l'expansion. En 1973, l'intéressement versé à ce titre équivalait à une réserve de trois mois de salaire. « Le personnel devient ainsi un des principaux actionnaires de la société ». L'entreprise insiste beaucoup sur la portée de cet actionariat.

Parmi les syndicats, aucune centrale ne défend la participation. F.O. estime qu'il vaut mieux donner une augmentation de salaires à l'ensemble des ouvriers. Avec la C.G.T., elle critique le mode de répartition des actions : « le gâteau est mal partagé : aux O.S., ça ne leur donnera rien du tout ». Les bénéfices devraient être équivalents pour l'ingénieur et pour l'ouvrier » (responsable C.G.T.). La C.F.D.T. appréhende davantage l'aspect intégrateur de cette politique : « la publicité faite autour de la participation crée un climat de satisfaction et démobilise les travailleurs qui sont sensibles à l'argument de la direction : si le travail s'arrête, moins de bénéfice, pas de participation ».

Les syndicats se défient d'une politique contractuelle à long terme : un engagement à long terme se trouve dépassé par l'inflation (C.G.T.).

Les syndicalistes jugent sévèrement l'attitude de la direction au cours des grèves. Malgré ses objectifs intégrateurs et ses préoccupations de relations humaines, la direction se montre très ferme dans les conflits. Dès 1969, au cours d'une grève avec occupation d'un atelier, elle licenciat 29 membres du personnel pour entraves à la liberté du travail exercées contre une équipe de remplacement et engageait des procédures d'expulsion de France d'un travailleur espagnol. Au cours des grèves des années suivantes, lock-out, constats d'huissiers, actions judiciaires, pression par lettres individuelles furent monnaie courante. Au départ des grèves, la direction a une attitude intransigeante et refuse toute négociation. Elle justifie son intransigeance par le fait que les syndicats remettent en cause les accords signés.

## 5 - L'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION TELEPHONIQUE

Comme dans les autres entreprises, les discussions du comité d'entreprise se partagent entre les œuvres sociales, l'information économique et les thèmes revendicatifs (salaires, congés). Existents des commissions sociales, économiques et de formation. Les rôles du comité d'entreprise et de la délégation du personnel sont mal distingués. Remontent au comité d'entreprise de nombreux problèmes de détail qui devraient se régler au niveau des ateliers et dénotent de mauvaises relations avec la maîtrise. La forte centralisation de la négociation dans l'entreprise accentue certainement cette tendance : chaque revendication passe des délégués du personnel au comité d'entreprise et des comités locaux au comité central.

La politique du personnel est très centralisée et l'autonomie de négociation des établissements est pratiquement inexistante : « Tout remonte à Paris. Tous les comités d'établissements sont présidés par le directeur du personnel du siège. Les chefs de personnel des établissements ne prennent aucune décision : « je vais me renseigner » répondent-ils » (délégué syndical).

La direction locale du personnel confirme cette politique.

L'entreprise applique les clauses légales d'intéressement du personnel aux résultats de l'entreprise et un accord de participation a été négocié en 1969 (la part d'intéressement est d'environ 1 000 F par an). L'entreprise accorde des avantages qui, sur certains points, vont au-delà des clauses de la convention collective. Mais il n'existe pas d'accord d'entreprise : « Pourquoi se lier les mains alors que les syndicats remettront sans hésiter les accords en cause ? ».

Les syndicats sont jugés inégalement coopératifs et, dans l'ensemble, négatifs et incompétents. L'entreprise, « firme multinationale », a mauvaise presse à leurs yeux et la direction a le sentiment que l'entreprise sert d'usine pilote à l'action revendicative.

De leur côté, les syndicalistes jugent la direction manœuvrière, intransigeante et parfois répressive. Au cours des grèves, la direction refuse de négocier, laisse pourrir les mouvements, menace de lock-out ou de sanctions : en 1971, elle a fait intervenir la police dans l'établissement décentralisé de 1967. Parmi les « manœuvres » de la direction sont cités l'intervention des cadres dans la grève, l'appel à la population locale, le chantage au chômage : « le patronat crée artificiellement l'insécurité d'emploi pour nous obliger à nous battre sur ce terrain afin que les gens ne soient pas mobilisables sur d'autres terrains » (délégué syndical, Paris).

\*\*

En résumé, les politiques contractuelles des entreprises observées présentent un certain nombre de caractéristiques communes. Les rapports de négociation sont dominés par la croyance des syndicats en la vertu des rapports de force plutôt qu'aux bonnes dispositions des directions à leur égard. Plusieurs des entreprises sont accusées par les militants de refuser systématiquement toute négociation et de se contenter de concessions unilatérales. Le degré d'autonomie de décision des établissements par rapport à la direction générale joue ici un rôle, le siège social se réservant souvent la prérogative des décisions importantes.

La coopération entre syndicats et direction est plus effective dans le cadre du comité d'entreprise et la C.G.T. se montre très attachée à la gestion des œuvres sociales. L'institution des délégués joue un rôle plus revendicatif, très axé sur la défense des conditions de travail et le règlement des litiges entre ouvriers et agents de maîtrise. Les conditions de travail dominant également dans plusieurs cas les discussions du comité d'entreprise, et les comités d'hygiène et de sécurité ne fonctionnent pas toujours à la satisfaction de tous. L'actionnariat et les contrats d'intéressement semblent avoir pour le personnel une portée plus économique que sociale et les syndicats considèrent leur conclusion comme formelle et n'impliquant en aucune manière un esprit de coopération : plusieurs dénoncent l'intention intégrative de ces contrats.

# CONCLUSION

En conclusion, nous devons nous demander si les conflits rencontrés dans les entreprises décentralisées sont spécifiques de la décentralisation ou s'ils ne diffèrent pas des grèves des entreprises de même nature (entreprises en expansion, à main-d'œuvre féminine non qualifiée, etc...). La nature du conflit dans l'entreprise donnée recouvre-t-elle la moyenne des conflits observés à la même époque dans ce type d'entreprises (décentralisées ou non) (1) ? Est-elle semblable dans les établissements décentralisés et les établissements d'implantation plus ancienne des mêmes entreprises ?

## • *Les salaires*

La dominante salariale des conflits est générale et non particulière aux entreprises décentralisées. Le fait que ces conflits portent sur le niveau de salaire et se traduisent en revendications d'augmentations uniformes est caractéristique des entreprises d'O.S. La revendication salariale spécifique à la décentralisation est ici la revendication de rattrapage Paris-province.

Les décentralisations s'opèrent généralement dans des régions rurales pauvres, abondantes en main-d'œuvre féminine, où les salaires pratiqués localement sont bas. Même lorsqu'elle paye au-dessus de la moyenne locale, l'entreprise décentralisée en milieu rural accorde à l'origine des bas salaires. Avec l'éveil de la combativité ouvrière, nous voyons les salaires des entreprises s'aligner progressivement sur les salaires des centres industriels d'origine. Les luttes pour le « rattrapage des salaires » atténuent progressivement les différenciations de salaire entre les établissements de province et ceux de la région parisienne.

## • *Les classifications*

La revendication de reclassement des catégories basses est également fréquente dans les entreprises d'O.S., notamment celles du secteur public (c'est ici le cas de l'automobile). Elle est associée à la revendication générale d'un remaniement des grilles de classification qui est une revendication de l'ensemble de la métallurgie (« grille unique du manœuvre à l'ingénieur »). Cette action aboutit à simplifier les grilles de classification et à en diminuer le nombre d'échelons.

L'action syndicale pour la grille unique des classifications exprime, en dehors des objectifs d'harmonisation des salaires, la volonté de briser la catégoriellement des O.S. et de créer une grille continue qui leur ouvrirait, sous certaines conditions, l'accès à une carrière d'ouvriers professionnels.

Cette stratégie a porté ses fruits dans plusieurs cas en obtenant la création de catégories nouvelles, intermédiaires entre O.S. et O.P., rémunérant les classes d'emplois les plus qualifiées parmi les O.S. : ces catégories nouvelles d'O.H.S. et de P 1 A, si elles améliorent les salaires, ne changent pas la nature des fonctions, et la promotion — comme les efforts de formation — se heurte à la structure professionnelle des entreprises.

---

(1) Nous disposons pour cette comparaison de la référence à deux études générales des grèves conduites à la même époque : *La Grève*, de Claude DURAND et Pierre DUBOIS (Paris, A. Colin, 1975) et « Panorama statistique des grèves », de Michelle DURAND et Yvette HARFF in *Sociologie du travail*, no 4, 1973.

Le salaire au rendement est l'objet d'une action constante pour obtenir la réduction de la part mobile et sa transformation en salaire fixe : les boni sont progressivement intégrés au salaire de base.

• *L'emploi*

Les revendications d'emploi discriminent les établissements anciens par rapport aux établissements nouveaux : ces derniers, en forte expansion, ne posent pas de problème d'emploi, sinon en termes de structure de la main-d'œuvre employée. Par contre, l'inquiétude sur l'emploi surgit dans les établissements anciens où le volume de main-d'œuvre est stabilisé et où tendent à se répercuter davantage les fluctuations de la conjoncture économique.

Si les problèmes quantitatifs d'emploi ne se posent pas dans les établissements décentralisés, le problème qualitatif de la structure des emplois, même s'il n'est pas objet de conflits précis, reste un problème permanent. Il est souligné aussi bien par les militants syndicaux que par les responsables d'entreprise. La structure professionnelle d'entreprises aussi faiblement qualifiées bloque les possibilités de promotion et exclut pour la grande majorité du personnel qu'il puisse échapper à la condition d'O.S.

Les efforts de formation professionnelle, si importants soient-ils, risquent, devant cette absence de débouchés, d'aboutir à une impasse : la seule formation utile consiste à accoutumer l'individu aux cadences. Les expériences d'élargissement des tâches mises en œuvre par plusieurs entreprises sont une première tentative pour remédier à cette déqualification du travail des entreprises décentralisées. L'acceptation de décentraliser administrations et bureaux d'études serait un remède complémentaire. Ainsi l'entreprise de matériel téléphonique a-t-elle l'intention de créer une véritable direction régionale se substituant à la direction parisienne de la maison mère. On éviterait ainsi ce paradoxe de l'entreprise important ses cadres de la maison mère et n'apportant à la région que des emplois féminins non qualifiés.

• *Les conditions de travail*

L'élargissement des tâches en requalifiant le travail des postes élargis, peut contribuer pour une part à rééquilibrer les structures d'emplois. Il s'efforce dans le même temps de remédier à l'absentéisme, au turn-over, et au mauvais climat des ateliers. De ce point de vue, entreprises décentralisées et maisons mères représentent une distinction moins discriminante que celle qui différencie les usines de montage de grande série des établissements d'usinage ou de petite série. Les travaux parcellaires et répétitifs à cadence rapide caractéristiques des chaînes de montage conduisent les ouvrières à se désintéresser de leur travail. L'encadrement joue de ce fait un rôle disciplinaire et les grèves apparaissent comme des explosions spontanées défoulant les rancœurs accumulées. Cadences et conditions de travail font partie des objectifs explicites et plus souvent encore des raisons latentes des grèves. Plusieurs des entreprises étudiées mettent en chantier des expériences d'élargissement tendant à changer ce climat du travail parcellisé et à redonner plus de satisfactions professionnelles. Le personnel paraît bien accueillir ces initiatives encore limitées alors que les syndicats restent dans l'expectative.

Les autres établissements restent réticents à ces expériences les jugeant soit inutiles, soit trop coûteuses. Une entreprises s'oriente même dans le sens opposé d'une accentuation du taylorisme.

### **III. Les formes de lutte dans les usines nouvelles**

## Une succession de phases...

Par formes de lutte, nous entendons les moyens individuels ou collectifs que les ouvriers mettent en œuvre pour améliorer leur condition de salarié. Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu d'analyser le turn-over — réaction individuelle à la situation —, l'absentéisme, la contestation de la maîtrise, le freinage — réactions individuelles ou collectives —, la mise en place d'un syndicat, l'utilisation des structures représentatives du personnel, la grève — réactions collectives.

Dans les usines nouvelles, ces formes de luttes ne sont pas distribuées au hasard. Nous faisons au contraire l'hypothèse que la lutte passe par différentes phases : absence de luttes collectives, mise en place du syndicat, « explosion », pluralité des formes d'action.

Nous essaierons donc de voir si cette hypothèse se vérifie dans onze usines relativement nouvelles : la création de la plus ancienne remonte à 1957, la plus récente à 1970. Cette chronologie n'a pas la rigidité que laisse croire cette présentation sommaire.

Des facteurs spécifiques, propres à chaque établissement, peuvent modifier partiellement l'ordre des phases mais surtout leur durée et l'intensité des réactions individuelles ou collectives qui s'y manifesteront. Ces facteurs ont trait aux caractéristiques du patronat, de la main-d'œuvre, des syndicats en présence ; d'autre part, la configuration des luttes lors des trois premières phases influence aussi leur nature lors des phases postérieures.

Enfin dernier facteur important : l'année. Les établissements retenus ont été créés à des dates différentes : la phase « explosive » pour l'un se situera par exemple en 1959 et pour l'autre en 1972, c'est-à-dire dans des contextes très différents ; ce contexte politique, économique et social différent va aussi influencer la tonalité de chaque phase dans les divers établissements.

# I.

## **première phase : L'ABSENCE DE LUTTES COLLECTIVES**

L'usine nouvelle entre en production ; la main-d'œuvre ouvrière a été embauchée et mise au travail. Peut-elle réagir à la condition qui lui est faite et comment ? Des formes de lutte lui sont légalement interdites, d'autres lui sont objectivement impossibles. La mise en place d'un syndicat (désignation du délégué syndical) ou des structures de représentation du personnel (comité d'entreprise, délégués du personnel) est pratiquement impossible durant la première année : les candidats aux fonctions représentatives doivent avoir une ancienneté d'un an pour être éligibles, les dérogations ne sont accordées que très exceptionnellement par les inspecteurs du travail. Dès lors, sans leader officiel et sans leader de fait (le groupe ouvrier n'est pas encore constitué), la grève est presque inconcevable de même que le sont le freinage collectif, la contestation collective de la maîtrise, l'absentéisme collectif. Seules les réactions individuelles sont imaginables mais à des titres divers. L'absentéisme individuel ? mais l'absent est très pénalisé (les accords de mensualisation imposent toujours une ancienneté minimale pour l'indemnisation des absences maladie par exemple). La contestation individuelle de la maîtrise ? mais le contestataire risque d'être catalogué à vie comme « mauvaise tête ». Le freinage individuel ? mais le freineur s'expose à des sanctions, d'autant plus qu'il ne pourra compter en ce cas sur une solidarité encore inexistante.

Dans les onze établissements de l'étude, ces différentes formes d'action n'ont jamais été utilisées durant la première année. Aucune grève en particulier n'a marqué la vie des usines nouvelles dans la première année de leur existence (toutefois deux établissements, créés en 1967 et en 1968 ont été très partiellement touchés par la vague de grèves de 1968) ; aucune dérogation n'a été accordée en matière de représentation ; les élections professionnelles se sont toujours déroulées après le délai d'un an.

L'ouvrier mécontent de sa condition en est donc réduit, durant les premières années d'existence de son usine,

- à utiliser au mieux la période de lancement de la production qui ne va pas sans quelques bavures ;
- à se placer, à « se débrouiller » pour obtenir les meilleurs postes de travail avant que l'organisation ne soit définitive ;
- à quitter l'entreprise et à chercher un autre emploi ailleurs.

## 1 - LA PERIODE DE LANCEMENT : DETENTE OU RECHERCHE DES MEILLEURS POSTES DE TRAVAIL

Profiter au maximum de la période de lancement et rechercher les meilleurs postes de travail, prendre du bon temps, c'est pour l'ouvrier utiliser au mieux le tâtonnement, le rôdage de l'organisation du travail. Au démarrage de toute usine nouvelle ou de tout atelier nouveau se produit un moment de latence ; la production n'a pas encore atteint son rythme de croisière. Les cadences sont généralement réduites à chaque poste de travail, les temps des modes opératoires n'ont pas tous encore été calculés ; chacun fait ce qu'il peut, la maîtrise ne se montre pas trop exigeante. Des difficultés d'approvisionnement, des pannes à un endroit ou à un autre du processus de production peuvent arrêter le travail pendant un moment plus ou moins long. Chacun souffre, prévoyant que l'avenir sera peut-être moins rose. Une cadence plutôt réduite, un travail plus attrayant parce que nouveau — et d'autant plus nouveau que dans cette première phase les mutations d'un poste à l'autre sont fréquentes — donnent un peu de ce « bon temps ». Il faut toutefois nuancer cette affirmation dans la mesure où l'apprentissage d'une tâche nouvelle peut créer une fatigue physique et nerveuse plus importante que la simple répétition d'une tâche routinière.

Cette première réaction est assez passive. Il s'agit d'utiliser au mieux une organisation du travail peu rigide et encore expérimentale. La recherche des meilleurs postes de travail implique au contraire une initiative de l'ouvrier. Dans toute usine, il y a des secteurs où les conditions de travail sont meilleures, où pour un même salaire la tâche est moins pénible. Certes l'ouvrier est embauché pour effectuer un certain type de travail, qui pourra se concrétiser dans des postes de travail différents. Dans les usines analysées, le travail spécialisé couvre la majorité des postes ; avec un apprentissage minimal, la majorité est apte à changer de postes. Il faut donc profiter de cette période où l'organisation n'est pas mise au point, où les équipes de travail ne sont pas constituées, où les mutations sont fréquentes, où de nouveaux secteurs sont mis en production, pour obtenir un meilleur travail ou pour être affecté dans une équipe où les gens sont « sympathiques », où le chef d'équipe et le contremaître font preuve d'un commandement supportable. Dans la même logique, on peut inclure la course à la promotion (au monitorat ou à la petite maîtrise) ; dans cette première période et tant que l'entreprise « monte » en effectifs, elle a quelques chances de succès. Tous les ouvriers ne vont pas s'orienter dans cette voie car elle implique le choix de moyens contradictoires avec la politique du « bon temps » : il faut se faire remarquer de l'encadrement par une attitude exemplaire tant dans le travail que dans le comportement général. Comme le disent les ouvriers, il faut en faire un peu trop, en tous cas plus que ce qui est demandé.

Dans cette première phase, on peut donc faire l'hypothèse, alors que le groupe ouvrier n'est pas encore constitué, de deux types de comportements ouvriers, assez contradictoires sur le fond, bien qu'ils puissent être successivement utilisés par le même ouvrier à quelques semaines d'intervalle. Derrière ces comportements, n'y a-t-il que des individus indifférenciés ou au contraire des catégories ouvrières bien spécifiques ? Là encore, en l'absence de vérification, nous ne pouvons émettre que des hypothèses. Il nous semble que le comportement de mobilité est plus fréquent chez les ouvriers qui ont un passé industriel, qui ont déjà connu un autre ou d'autres emplois ; leur connaissance du milieu ouvrier leur permet de repérer plus vite « le bon travail » et les « bons chefs » ; dans la plupart des usines analysées, la plus grande partie de la main-d'œuvre recrutée trouvait là son premier emploi ; les choses en ont sans doute été facilitées pour la minorité plus expérimentée.

## 2 - UN « TURN-OVER » IMPORTANT

Le turn-over n'est pas automatiquement une forme de lutte individuelle contre une condition réprouvée. Un ouvrier peut quitter son entreprise sans remettre en question la condition qu'il y avait ; c'est le cas en particulier de la jeune ouvrière qui se marie et va travailler là où réside son conjoint, c'est le cas de l'ouvrière qui arrête de travailler pour élever ses enfants. L'importance de la main-d'œuvre féminine et jeune dans la plupart des onze établissements étudiés explique ainsi des taux de turn-over en moyenne assez élevés. Néanmoins le turn-over peut aussi être interprété comme un rejet individuel des conditions offertes par l'usine, comme une contestation des salaires, des conditions de travail, du commandement.

Cette forme de réaction doit donc avoir une importance particulière dans les premières années de l'existence d'une entreprise (parce qu'elle est à ce moment une des seules possibles). A quelques exceptions près, les taux de turn-over sont toujours plus élevés ces années-là que les années suivantes (1). Quelques exemples : dans cette usine de construction téléphonique créée en 1967, le taux est de 16 % au début, il est inférieur à 2 % en 73 ; dans une autre usine de la même entreprise, créée en 1970, le taux est de 48 % au début, il n'est plus que de 24 % en 73 ; dans un établissement d'automobiles créé en 1965, le taux est supérieur à 25 % les premières années, il chute régulièrement pour n'être plus que de 13,7 % en 1973 ; enfin dans une usine d'électronique créée en 1958, le taux est supérieur à 15 % au début et inférieur à 10 % les dernières années. Nous avons retenu ces exemples à dessein car ils montrent des taux sensiblement différents. Le niveau inégal des taux et la plus ou moins grande rapidité de leur diminution, au cours des années indiquent que cette forme de rejet va dépendre d'une série de facteurs, variables d'une usine à l'autre (2).

Le premier facteur qui rend compte de la variabilité des taux d'une usine à l'autre a trait à la rapidité de la « montée en effectifs ». Lorsque la première production va être lancée dans l'usine, il y a forcément une période de forte embauche. La première production effective peut être la seule si l'établissement est de petite taille ou au contraire la première d'une série si l'établissement est important. Dans le premier cas, le nombre des périodes de forte embauche sera réduit et concentré au début ; dans le second cas, il sera important et étalé sur un plus grand nombre d'années. Dans le premier cas, les taux de turn-over chuteront assez vite ; dans le second cas, ils resteront élevés plus longtemps.

Nous établissons en effet une relation entre période de forte embauche et importance du turn-over en période de forte embauche, c'est-à-dire quand il faut recruter en une seule fois jusqu'à plusieurs centaines de personnes, les critères de sélection sont moins rigoureux. Autrement dit, à ce moment les services d'embauche savent que pour les besoins de la production ils sont obligés de recruter des ouvriers ou des ouvrières qui feront assez mal l'affaire.

Les entreprises parviennent toutefois à résoudre cette difficulté (production, d'où embauche forte ; embauche forte, d'où mauvaise production), en provoquant au besoin le turn-over. Certains ouvriers s'habituent mal aux conditions qui leur sont faites et s'en vont d'eux-mêmes. Si ceux qui ont réussi à passer les mailles du filet de la sélection — parce qu'elles étaient grandes — ne s'en vont pas, la direction peut les y aider : elle accroît les difficultés de la période de formation, elle pousse la maîtrise à inciter au départ certains ouvriers, elle augmente les cadences ou crée un climat tendu dans les ateliers. Ces pressions provoquent des réactions individuelles de retrait ; elles peuvent augmen-

(1) Les entreprises n'ont pas toujours pu ou toujours voulu nous fournir des statistiques remontant à leur création ; elles se sont parfois contentées de nous donner des tendances non chiffrées. C'est pourquoi nous ne pouvons faire état de tableaux chiffrés strictement comparables d'une usine à l'autre.

(2) Ces facteurs nous ont été présentés comme explicatifs au cours des enquêtes faites. Dans le laps de temps imparti pour cette recherche, nous n'avons pu pleinement vérifier leur incidence. Nous présentons donc pour notre part comme une hypothèse ce qui nous a été formulé comme facteurs explicatifs.

ter les taux de turn-over dans la première période ; se relâchant, les taux de turn-over diminuent. Durée de la période de forte embauche et pressions directoriales rendent compte de l'évolution des taux de turn-over.

Le niveau atteint par ces taux est davantage explicable par la composition de la main-d'œuvre recrutée. La plupart des établissements analysés ont embauché une main-d'œuvre peu qualifiée, jeune, féminine (fréquemment célibataire), connaissant là son premier emploi industriel. Toutes les études montrent que ce type de main-d'œuvre est moins stable qu'une main-d'œuvre qualifiée, âgée et masculine.

L'importance du turn-over va enfin être modulée par l'environnement de l'usine.

— Environnement conjoncturel tout d'abord. Un salarié quittera plus difficilement son entreprise quand il sait que des difficultés économiques touchent l'ensemble de l'économie ; le taux du turn-over au début de l'histoire de l'entreprise a toutes chances d'être baissé de quelques points quand elle fait démarrer la production en période de basse conjoncture (même si la décision de créer l'usine a été prise en période de haute conjoncture).

— Environnement industriel ensuite, le salarié comprend assez vite les conditions qui lui sont faites dans l'entreprise où il vient d'être embauché ; il sait si la situation est ou risque d'être meilleure ailleurs ; le taux de turn-over va donc augmenter si l'usine nouvelle s'insère dans un tissu industriel ou si au contraire elle est la première pierre dans un milieu jusque-là très rural.

La différence de taux entre les deux usines de construction téléphonique d'une même entreprise est largement explicable de cette manière : l'usine au taux le plus élevé s'est implantée dans une ville de plus de 200 000 habitants et l'autre dans une ville d'environ 20 000 habitants où les seules industries qui existaient avant son arrivée n'employaient que de la main-d'œuvre masculine ; elle a apporté pour sa part un emploi très majoritairement féminin.

Peut-on mesurer avec certitude la durée de cette première phase ? Nous avons déjà indiqué le délai légal d'un an avant la mise en place de toute structure représentative ; mais le syndicat peut durant cette période s'être déjà organisé de manière semi-officielle ou parfois même clandestine, en vue de préparer les premières élections de l'entreprise. A l'inverse, au terme de cette première année, les élections peuvent ne pas se dérouler si aucune liste n'est établie. Pour la quasi totalité des établissements de l'étude, une structure représentative est mise en place au bout d'un an ; dans un seul d'entre eux, le délai a été de deux ans. Ainsi, la phase des réactions individuelles se prolonge pendant un an dans la plupart des cas. Il faut toutefois noter que le « turn-over » des nouveaux embauchés se poursuivra tant que se maintiendra un niveau d'embauche important, c'est-à-dire pendant parfois plusieurs années.

## **II.**

### **deuxième phase : MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE REPRÉSENTATIVE DES TRAVAILLEURS**

La mise en place d'une structure représentative (comité d'entreprise ou délégués du personnel) ou du syndicat (délégués syndicaux) clôt la phase des réactions individuelles, même si celles-ci se poursuivent parallèlement. L'ouvrier a désormais le choix entre une stratégie strictement individualiste, une utilisation individuelle des structures représentatives, une utilisation collective de ces mêmes structures. Dans tous les établissements analysés, l'élection d'un comité d'établissement ou des délégués du personnel précède la phase « explosive », la première grève (à noter encore une fois que deux établissements créés en 1967 et 1968 ont été partiellement touchés par les grèves de 68, ils les ont d'ailleurs suivies passivement, incités de l'extérieur. En raison de sa spécificité historique, cette exception ne remet pas en cause l'hypothèse du déroulement des phases retenues). On peut penser que l'ordre de ces deux phases constitue de loin le modèle le plus général ; la grève suppose en effet toujours l'émergence de leaders qui ont diffusé des informations sur les conditions de salaires et de travail. Ces leaders, au départ parfois simples chefs de groupes, auront naturellement été amenés à chercher à résoudre les questions dans un cadre pacifique.

Cette seconde phase, qui fait suite aux réactions individuelles, intègre trois étapes :

- la structuration du groupe ouvrier (cette étape s'ébauche d'ailleurs au cours de la phase précédente, elle n'est pas à proprement parler une forme de lutte ouvrière mais elle constitue un préalable à la mise en place de la structure représentative) ;
- la première élection professionnelle ou la désignation de délégués syndicaux ;
- le fonctionnement des structures représentatives avant la phase « explosive ».

## 1 - STRUCTURATION DU GROUPE OUVRIER

Par structuration, nous entendons l'établissement de liens entre les ouvriers (échanges de paroles pour l'exécution du travail ou sans lien avec celles-ci, contacts amicaux, création de sous-groupes sur la base de critères divers). L'analyse de ces réseaux de communication constitués dans les premiers temps de la vie de l'usine nouvelle n'a pu évidemment être analysée a posteriori.

Nous ne faisons donc que présenter une série de facteurs qui ont pu accélérer ou au contraire freiner les échanges.

Le degré des communications dans le groupe va être dépendant des conditions existant au cours de la première phase : les périodes de « bon temps » et la recherche des meilleurs postes de travail (par mutations au sein de l'usine) peuvent fournir l'occasion de contacts, mais elles freinent en même temps une structuration solide du groupe. Il en va de même du taux de « turnover » important la première année et donc du renouvellement fréquent de la composition des équipes.

Ces facteurs ne sont pas les seuls : le personnel nouvellement embauché peut passer, par exemple, dans un centre de formation ; cela va à coup sûr créer des liens entre les ouvriers formés simultanément : l'effectif est réduit, l'encadrement moins autoritaire, les pauses plus longues ; la demande de renseignements au voisin n'est pas punie (elle peut être utile techniquement). Si la « génération » des ouvriers formés en même temps n'est pas dispersée à son entrée dans la production, elle peut constituer un groupe solide, homogène, avec le risque toutefois que le groupe s'isole dans cette homogénéité et entre en conflit avec d'autres groupes. A l'inverse, si le groupe est dissous quand il est mis en production, le travail de structuration est défait ; à moins qu'on ne voit là le point de départ d'un essaimage de la revendication. Le passage en centre de formation se rencontre dans les deux entreprises de construction téléphonique et dans l'entreprise d'électronique.

Les caractéristiques de la main-d'œuvre recrutée vont aussi influencer la création du réseau des échanges. Son homogénéité va la rendre plus rapide, son hétérogénéité va la freiner. Dans les établissements étudiés, l'homogénéité l'emporte souvent sur l'hétérogénéité. Les ouvriers recrutés sont souvent du même âge, de même sexe, de même nationalité ; ils ont le même passé, c'est-à-dire qu'ils en sont à leur premier emploi industriel.

D'autres facteurs sont plus spécifiques de tel ou tel établissement. Ici le personnel employé est dispersé dans un rayon de 50 km environ ; le ramassage par cars qui s'ensuit freine la possibilité de contacts à la sortie du travail (l'horaire des cars est impératif) mais inversement se créent des sous-groupes sur la base de l'unité de transport (cet aspect jouera aussi dans les grèves : on aura les « cars de grévistes » et les « cars de non-grévistes »). Là, l'entreprise a mis en place un service de restauration, les gens s'y regroupent souvent sur la base de l'unité de travail — cette unité est donc mieux structurée socialement — et des sous-groupes de repas peuvent se constituer. Là encore, l'horaire est « à la journée », les échanges en sont favorisés ; rien ne freine plus la solidarité entre les ouvriers que la multiplicité des horaires (travail posté, travail en équipe, travail à la journée). Là, c'est le type de travail — en groupe — qui va fournir les occasions d'échanges ou les rendre impossibles (cas d'un travail sur chaîne dans un environnement de bruit fort).

Ici, c'est la « taille humaine » de l'usine qui va créer la solidarité : rappelons que l'effectif des onze établissements s'étage de 500 jusqu'à 10 000. L'effet de solidarité du groupe s'y est donc posé dans des conditions différentes. Ailleurs enfin, c'est un événement extérieur qui a révélé le groupe ouvrier à lui-même : en l'occurrence les grèves de 1968 ont activé la structuration du groupe dans deux des établissements.

Les facteurs de constitution d'un groupe ouvrier en tant que tel sont donc multiples. Tous les facteurs positifs ne sont pas forcément complémentaires ; certains d'entre eux aident à la formation de sous-groupes (groupes d'apprentissage, groupes de travail, groupes de repas, groupes de déplacements, groupes selon l'horaire de travail). Le passage de la solidarité de sous-groupes à une solidarité plus globale dans l'ensemble de l'usine n'est pas automatique. L'existence de ces sous-groupes peut même la freiner ; la direction a donc intérêt à maintenir ceux-ci.

## 2 - ELECTION PROFESSIONNELLE ET/OU DESIGNATION DES DELEGUES SYNDICAUX

Le groupe ouvrier peut déjà être suffisamment structuré au terme de la première année d'existence de l'entreprise, quand se pose la question de la première élection professionnelle ou de la première désignation des délégués syndicaux. Il peut aussi l'être très peu. C'est là un facteur important, mais il ne détermine pas à lui seul les ouvriers à demander ou à retarder les élections, ou encore à ne rien faire ; il n'est pas le seul incitant la direction de l'usine à choisir une orientation particulière. Mettre en place une forme de lutte ou empêcher à terme le développement des luttes est la question générale qui se pose aux ouvriers et à la direction. Cette question générale en inclut en fait quatre : à quelle date fixer ces élections ? quelle structure représentative retenir ? quel syndicat choisir ? quels candidats élire ou désigner ?

**La date ?** Au terme d'un an, la direction est tenue de demander aux ouvriers s'ils veulent présenter des listes aux élections professionnelles. Si elle ne reçoit aucune réponse favorable, elle établit un procès-verbal de carence qu'elle transmet à l'Inspecteur du Travail. Comme ces usines nouvelles font partie de grands groupes industriels, la direction sait que tôt ou tard, le syndicat s'implantera dans son unité. Son intérêt n'est pas d'attendre, au besoin plusieurs années, que des listes soient établies par les ouvriers, mais de garder l'initiative en privilégiant telle ou telle structure, tel ou tel syndicat, tels ou tels candidats. La situation pourrait être différente dans une usine nouvelle ou créée de toutes pièces, ou seconde unité d'une usine mère dans laquelle le syndicat serait absent : dans ce cas, l'intérêt patronal est bien de reproduire la situation de la première usine. Ceci ne peut concerner de fait que les petites unités de production.

L'intérêt des ouvriers de leur côté est-il de se précipiter au terme de la première année pour présenter des candidats ou est-il d'attendre que le groupe soit parfaitement structuré, qu'il y ait assez de candidats suffisamment formés ? Dans dix des onze établissements, l'élection se déroule après un an environ ; dans le onzième, après deux ans. Autrement dit, ni les directeurs, ni les ouvriers n'ont laissé traîner les choses, il n'a pas été toujours possible de savoir qui avait eu l'initiative.

**La structure** à mettre en place peut faire l'objet d'un débat, sinon d'un conflit. Le comité d'établissement a en matière économique une fonction de consultation ; en matière sociale, une fonction de gestion. Les délégués du personnel ont pour fonction de déposer les réclamations qui n'auraient pu être directement satisfaites par la voie hiérarchique. Délégués du personnel et membres du comité d'établissement sont élus par l'ensemble du personnel (nécessité de six mois d'ancienneté). Les délégués syndicaux ne sont au contraire pas élus mais désignés par l'organisation syndicale (l'union locale par exemple) ; ils ont pour fonction d'organiser la vie de leur syndicat dans l'usine. Jusqu'à la fin 1968, seules les deux premières structures existent, cette question se pose donc différemment pour les usines créées avant ou après cette date.

La direction logiquement cherche à mettre d'abord en place, non une structure de conflit mais une structure à tendance plus participative, autrement dit le comité d'établissement. Son intérêt provisoire est par contre de freiner l'implantation des délégués du personnel et de faire obstacle à la désignation des délégués syndicaux. Si elle a l'initiative, on peut s'attendre à ce que le comité d'établissement soit la première structure créée.

L'intérêt ouvrier est plutôt de mettre en place une structure qui permette de mieux s'organiser (les délégués syndicaux) et une structure qui permette l'expression des réclamations (les délégués du personnel). S'ils ont l'initiative, on peut s'attendre à la mise en place de ces deux structures (à partir de 1969) ou de la seconde seulement (avant 1968).

Qu'a-t-on pu constater ? Dans quatre des dix établissements créés avant la fin 1968, le comité d'entreprise a été la seule structure mise en place au départ, on peut donc faire l'hypothèse que la direction en a eu l'initiative. Dans les six autres, comité d'atelier et délégués du personnel ont été mis en place simultanément, on peut donc faire l'hypothèse que l'initiative a été partagée. Dans l'établissement créé en 1970, les deux personnes qui ont voulu lancer la représentation du personnel se sont faits d'abord désigner comme délégués syndicaux afin d'avoir une protection minimale pour préparer les élections professionnelles, pour chercher des candidats, etc...

Les directions n'empêchent pas la mise en place des structures représentatives ; la loi les impose ; un refus signifie à terme une opposition accrue des ouvriers, des tensions sociales, des conflits. Mieux vaut les faire fonctionner et leur faire jouer un rôle d'apaisement des tensions. Telle est la logique de l'implantation prioritaire des comités d'établissement.

Les pressions peuvent apparaître quand il s'agit de savoir quel **syndicat** va briguer les suffrages des électeurs. La loi impose qu'au premier tour des élections seuls les syndicats représentatifs peuvent présenter des candidats. Si le quorum de 50 % des électeurs inscrits n'est pas atteint au premier tour, des candidats non affiliés aux syndicats représentatifs peuvent alors se proposer. L'intérêt de la direction de l'usine nouvelle serait donc d'avoir en face d'elle des élus non affiliés aux grandes confédérations et de faire en sorte qu'il y ait un second tour ; il faut donc provoquer l'abstention au premier tour ou décourager toute autre liste de se présenter ; cette opération comporte pourtant des risques : celui d'une liste syndicale recueillant au premier tour plus de 50 % des suffrages ou encore celui d'assimiler les candidats non syndiqués élus à des candidats patronaux. Une tactique plus habile pourrait donc être de privilégier les syndicats peu contestataires, la C.F.T.C. jusqu'en 1964, d'une certaine manière la C.F.D.T. jusqu'en 1968, F.O. tout au long de la période qui nous concerne. Quoi qu'il en soit, l'intérêt de la direction est toujours d'avoir devant elle un seul syndicat.

Pour leur part, les ouvriers dans les usines nouvelles, étant donné leurs caractéristiques, peuvent n'être pas au fait des différences et des divergences qui séparent les grandes confédérations et accepter d'élire des représentants non syndiqués ou les représentants privilégiés en sous-main par la direction ou des militants présentés par les grandes centrales. Au départ, les **candidats** aux élections peuvent ne pas avoir de références idéologiques claires ; leur choix d'un syndicat risque de dépendre des circonstances : ils retiendront le syndicat d'appartenance d'anciens syndiqués venus d'autres entreprises, ou encore de personnes qui auront effectué auprès d'eux des démarches (les militants de l'usine mère ou du syndicat local) ; ce concours de circonstances explique que les ouvriers souhaitent un seul syndicat ; pourquoi en présenter plusieurs alors qu'on ignore la différence qui existe entre eux ?

Que constate-t-on dans les onze établissements étudiés ? Les premiers élus font toujours partie d'un syndicat représentatif (la tactique directoriale cherchant à mettre en place des élus non syndiqués ne s'est pas produite ou a échoué ; dans un seul cas, elle avait en apparence réussi mais, en fait, des militants de tendance C.F.D.T. s'étaient fait élire sans étiquette et se sont déclarés C.F.D.T.

après la première réunion du comité central d'entreprise, après avoir pris contact avec les délégués des autres établissements). Dans six cas sur onze, le syndicat en place, sous l'étiquette C.F.T.C., C.F.D.T. le plus souvent (5 cas sur 6) ou F.O. (1 cas), est en fait un « syndicat maison ». Dans deux de ces six cas, la tactique patronale n'a pas parfaitement réussi puisqu'en face de ce syndicat s'est mis en place un syndicat contestataire minoritaire.

Dans un seul établissement, la C.G.T. et la C.F.D.T. s'affrontent dès les premières élections ; une main-d'œuvre masculine, des syndiqués venant d'autres établissements de la région, le rôle joué par les syndicats de l'usine mère, l'absence de toute pression de la direction expliquent que ce qui deviendra la règle quelques années plus tard pour la quasi-totalité des entreprises, soit une exception dans ce cas. Dans trois usines, les ouvriers ont élu des candidats d'un seul syndicat, réellement indépendant de la direction. A noter que dans quatre cas sur onze seulement, un contact a été pris au moment des élections entre les syndicats de la maison mère et les candidats de l'usine décentralisée, c'est peu alors que l'établissement est créé depuis un an ; il s'agit là sans conteste de la manifestation d'une certaine faiblesse du syndicat de la maison mère.

Quand ce n'est pas la direction qui « choisit » le syndicat en privilégiant celui-ci ou celui-là, c'est un petit noyau qui décide de l'appartenance. La question devient alors : comment étoffer ce noyau pour constituer une ou des listes complètes ?

Aux premières élections, ces listes le sont rarement ; il peut être difficile de trouver des candidats, à cause de l'instabilité du personnel, de l'ancienneté insuffisante, simplement de la crainte. A la première élection, les délégués ne sont jamais représentatifs de l'ensemble du personnel : les élus sont des ouvriers professionnels, des agents techniques ou même du petit encadrement ; des O.S. sont parfois représentés mais ils demeurent minoritaires, alors qu'ils sont majoritaires dans le personnel. Dans la moitié des cas, ces élus n'étaient pas auparavant syndiqués dans d'autres établissements. De tels décalages peuvent résulter d'initiatives soit de la direction qui cherche à privilégier des catégories les plus proches d'elle ou dont la revendication s'insérera dans un cadre défini à l'avance, soit de ces catégories elles-mêmes qui sont à même d'établir des comparaisons entre les différentes usines (connaissances intellectuelles, ancienneté dans l'industrie, accès aux documents comparatifs...). Il est difficile de départager les deux types d'initiative. Toujours est-il qu'on trouve reproduite dans ces usines nouvelles, à un autre niveau, une tradition du mouvement ouvrier : l'implantation dans des catégories relativement privilégiées.

La mise en place d'un certain type de structure, d'un certain type de syndicalisme non représentatif des catégories de personnel dans un nombre non négligeable d'usines nouvelles, va déterminer l'orientation donnée dans un premier temps. Bien plus, elle contient en germe le conflit, « l'explosion » qui va frapper chaque entreprise au bout de quelques années. On peut même faire l'hypothèse que ce conflit sera d'autant plus net que la structure mise en place aura été plus axée sur la participation, le syndicat plus dépendant du patron, et les catégories de personnel mal représentées.

### **3 - ORIENTATION DES STRUCTURES REPRESENTATIVES DES TRAVAILLEURS**

Avant d'aborder la phase conflictuelle, il convient de voir l'orientation donnée aux structures représentatives dans les onze établissements. Elles fonctionnent, au moins formellement, dans toutes les usines dès leur création ; autre-

ment dit, une fois créées, elles ne tombent pas en désuétude, les réunions ne s'espacent pas, un ordre du jour minimal existe toujours. La législation est toujours respectée dans sa lettre.

Il est de l'intérêt de toute direction de faire fonctionner ces structures dans un sens coopératif et non dans un sens revendicatif. Comment s'y prend-t-elle, après avoir au besoin stimulé la création du comité d'établissement plutôt que celle des délégués du personnel, la création d'un syndicat coopératif plutôt que d'un syndicat contestataire, l'élection de candidats disposés à la bonne entente ? Si des délégués du personnel (DP) et des comités d'entreprises (CE) existent, la direction donne la priorité au second en le valorisant aux yeux des militants : sa solennité est plus grande, il est présidé par le directeur de l'établissement ou même par le directeur du personnel de l'ensemble des usines du groupe ; des discours viennent toujours souligner l'importance du rôle de ses membres. La direction tente ensuite, une fois ce préalable rempli, de hiérarchiser les rôles du CE ; ce n'est que contrainte par les circonstances qu'elle ira jusqu'au bout des rôles coopératifs possibles. Autrement dit, elle cherche d'abord à mettre en place une collaboration sur un terrain peu dangereux : celui des œuvres sociales ; elle accorde un bon budget et elle suggère la création du maximum de commissions sociales. Pressée un peu plus, elle va privilégier les informations générales sur la vie de l'entreprise que la loi lui impose. Acculée encore un peu plus, elle commencera de fournir des informations plus précises, des chiffres, mais en leur ôtant tout caractère utilitaire, elle ne donnera que des chiffres partiels ou dont la valeur sera difficilement contrôlable ; ou encore elle noiera les militants ouvriers sous leur multitude. Si les militants ne sont pas satisfaits, elle peut encore faire un pas de plus, en recherchant l'avis des participants sur une série de questions, axées en priorité sur la technique (elle suscite des suggestions pour améliorer ceci ou cela). Ce n'est que dans un cas extrême qu'elle consulte les élus sur les choix économiques eux-mêmes. Cette étape n'est jamais atteinte dans la première phase de développement des usines ; dans les onze établissements de notre étude, seule la phase précédente est parfois atteinte.

Orienter les structures représentatives, le comité d'établissement en particulier, vers la participation, n'a de chances d'être efficace que si parallèlement est freinée toute orientation revendicative. La direction peut donc agir aussi dans ce sens. Elle peut par exemple rendre obligatoire le recours ouvrier par la voie hiérarchique et refuser la discussion de toute revendication qui n'aurait pas d'abord été soumise à l'encadrement. Elle peut également rejeter en réunion les questions non inscrites à l'ordre du jour ; et ainsi éviter de voir aborder les réclamations les plus brûlantes. Si elle accepte que les élus présentent des revendications, elle n'est pas obligée d'y répondre dans l'immédiat ; elle peut faire des réponses générales ou évasives, subordonner sa réponse à la réalisation d'une étude, se déclarer incompétente et renvoyer à d'autres échelons (inférieurs : aux chefs d'atelier ou de département ; ou supérieurs : au Comité central d'entreprise), à d'autres structures (cette question n'est pas du ressort des délégués du personnel mais du comité d'établissement). Pour désamorcer la revendication, elle peut s'efforcer de la réduire à une série de problèmes individuels. Elle peut enfin répondre négativement. Par toutes ces attitudes, le fonctionnement revendicatif des structures représentatives est ainsi freiné. Il l'est également quand la direction essaie d'isoler au maximum les élus des ouvriers en rendant difficile le déplacement dans les ateliers, en les envoyant en formation, ou même en les privilégiant à l'excès (par exemple en leur donnant sans compter des heures de délégation).

L'appartenance de l'usine nouvelle à un grand groupe industriel crée des conditions favorables à l'instauration d'un fonctionnement intégrateur des structures représentatives et des conditions défavorables à un fonctionnement revendicatif. La subvention au comité d'établissement va être accordée à la nou-

(1) Nous n'avons pu réunir sur cette question des documents et des informations strictement comparables. Toutes les situations présentées dans cette partie nous ont été effectivement rapportées, mais leur systématisation demanderait à être vérifiée. Elle est cependant logique par ce que l'on sait de ce qui précède (la première élection professionnelle) et de ce qui suit (la première explosion).

velle usine ainsi qu'elle est accordée ailleurs, en fonction des effectifs ; comme le groupe est important, cette subvention rapportée à la masse salariale risque d'être elle aussi importante ; les élus au comité d'établissement vont être affrontés immédiatement à la question de l'utilisation des fonds (qui peuvent aller jusqu'à plusieurs centaines de millions de francs anciens), et ce d'autant plus d'ailleurs, si la direction leur en offre la gestion directe. Les décisions à prendre, les opérations à lancer vont accaparer le temps des délégués qui seront matériellement moins libres pour l'action revendicative. Autre facteur : l'usine nouvelle est peu autonome ; les décisions principales concernant la situation des salariés sont réglées au plus haut niveau ; ceci freine l'application des revendications et renforce les comportements directoriaux. Enfin à noter que plus le groupe est important, plus sa capacité de fournir de l'information est grande, plus grand est le souhait d'en « savoir sur son compte », de comprendre ce qui s'y passe. Les réunions pourraient à la limite uniquement se composer d'échanges d'information : demandes - réponses.

La priorité accordée de fait au fonctionnement participatif sur le fonctionnement revendicatif n'est pas seulement la conséquence d'une orientation patronale, favorisée par un contexte donné. Elle résulte aussi d'une orientation syndicale existant au départ dans les usines nouvelles. Nous avons déjà dit que la plupart du temps le premier syndicat implanté et les premiers candidats ne sont pas très contestataires dans la mesure où ils ne sont généralement pas représentatifs de la composition du personnel. Ce syndicat et ces candidats vont donc s'insérer plus naturellement dans la logique du fonctionnement participatif : ils vont gérer le budget des œuvres sociales, demander des informations, discuter de problèmes techniques, accepter que la discussion soit ordonnée autour de la logique économique, accepter l'attitude patronale qui valorise le rôle des militants du comité d'établissement aux dépens de celui des délégués du personnel. Si ces élus ne sont pas les seuls, que peuvent faire les autres élus, représentants réels du personnel, surtout quand ils sont minoritaires ? Dans les usines nouvelles, ils ont un handicap certain : celui de se trouver professionnellement en état d'infériorité. Souvent ils vont donc tenter de jouer le rôle tenu par les plus intégrés, et par exemple s'efforcer de se former économiquement ou encore essayer d'utiliser les chiffres qu'on leur donne comme argument revendicatif, souvent à tort.

Toutefois ces élus peuvent parvenir à faire jouer aux structures représentatives un rôle revendicatif, sous certaines conditions : pouvoir s'appuyer sur une expérience passée (là où le noyau de militants est constitué d'ouvriers ayant eu des expériences syndicales avant leur nouvelle embauche, le fonctionnement revendicatif démarre mieux) ou sur l'expérience d'un syndicat local, ou celle des syndicats des autres établissements de l'entreprise (dans ce cas, le fonctionnement revendicatif est aussi plus rapide). Une coordination syndicale très forte entre les établissements, comme elle existe par exemple dans l'entreprise automobile, unifie assez vite les structures représentatives sur une orientation revendicative. Une nuance toutefois, une coordination forte, contrôlée par un syndicat peu contestataire majoritaire au niveau du comité central d'entreprise peut freiner le fonctionnement revendicatif dans une usine nouvelle, non contrôlée par ce syndicat.

De toute façon, les élus qui veulent opter pour un fonctionnement revendicatif ont aussi un réel handicap par rapport à la direction : celle-ci a une politique définie au niveau de l'ensemble du groupe, elle est en contact continu avec la direction générale, et dispose de toute une année pour mettre au point une tactique qui tienne compte des données spécifiques de l'établissement nouveau. C'est dans ce cadre contraint que les délégués représentatifs vont être appelés à jouer leur rôle ; on comprend leurs difficultés, dans un premier temps tout au moins.

Dans la période récente, certains éléments du contexte socio-économique ont évolué dans un sens qui favorise le fonctionnement revendicatif. La durée de la phase de fonctionnement des structures représentatives dans un sens uniquement coopératif a été de ce fait réduite dans les usines les plus récentes : nous l'avons effectivement constaté dans les trois établissements, de construction ou de matériel téléphoniques, créés en 1967 ou après.

— Premier facteur : les grèves de 1968. Elles ont contribué à la relance d'actions plus radicales, à un contrôle plus grand des ouvriers sur leurs élus ; après cette date, les élus ne peuvent plus faire n'importe quoi.

— Second facteur : l'implantation des sections syndicales, après la loi de décembre 1968. Les délégués désignés par le syndicat restent en dehors des structures représentatives ; dès le départ, la C.G.T. et la C.F.D.T. ont accordé la priorité aux sections syndicales, elles y délèguent leurs meilleurs militants ; avec eux, la section est chargée d'élaborer une politique syndicale, en particulier une politique d'utilisation des délégués du personnel et du comité d'entreprise. A coup sûr, ceux-ci prennent une orientation plus revendicative.

— Autre facteur : la radicalisation de la C.F.D.T. Jusqu'à son Congrès de 64, la C.F.T.C. opte délibérément pour une politique de collaboration avec le patronat ; elle est le type même du syndicat coopératif, que les directions des usines nouvelles souhaitent avoir en face d'elles ; des scores importants en résultent aux élections. Après la « déconfessionnalisation » de 1964 et surtout après 1968, la C.F.D.T. devient au contraire la bête noire des directions. Mais remplacer un syndicat coopératif très représentatif au plan national par un syndicat coopératif moins représentatif : F.O. ou C.F.T.C. ou syndicat indépendant ne va pas sans risque. Il arrive fréquemment que ces syndicats au niveau des usines soient perçus comme des syndicats patronaux, et parce qu'ils « en font trop », ils s'exposent à être très vite rejetés par la base.

— Enfin dernier facteur : la politique des « Inters », mise en place par la C.G.T. et surtout par la C.F.D.T. A partir de la deuxième partie des années soixante, les syndicats sentent qu'il leur faut répondre à la concentration des entreprises en imaginant de nouvelles structures syndicales, au besoin internationales. Ces structures, ce sont les « Inters ». Mises en place dans les grandes entreprises, elles ont pour but de définir une politique syndicale générale, après avoir recueilli les informations de toutes les unités composantes. Toutefois chaque section syndicale garde son autonomie pour les actions à mener. La phase coopérative sera d'autant plus courte que les « inters » fonctionnent bien : elles mettent en effet très vite l'accent sur les différences entre usines ; un tel facteur n'aurait pu jouer que pour les usines les plus récentes, en fait dans ces usines, aucune « inter » ne fonctionnait avant la phase explosive.

### **III.**

## **troisième phase :**

# **LA PHASE "EXPLOSIVE"**

Dans toutes les usines, sauf une (1), la phase explosive succède, plus ou moins rapidement, à la phase précédente et se caractérise par la grève illimitée de l'ensemble des catégories ouvrières ; elle est peu ou mal contrôlée par l'organisation syndicale ; elle s'accompagne parfois de violence ; son caractère illimité est imprévisible au moment du déclenchement de l'action. L'explosion s'oppose dans ses caractéristiques à la grève planifiée, constituée par des débrayages limités, répétés de quelques catégories professionnelles, contrôlés par les organisations syndicales, exempts de violences. Sauf dans un cas, la grève planifiée succède à la grève-explosion et non l'inverse.

L'« explosion » est une contestation des décalages existant entre les usines, aux dépens des usines nouvelles, des structures représentatives collaboratrices, de l'impossibilité de parvenir à la satisfaction des revendications au sein de ces structures, de la non représentativité des élus et du syndicat coopératif. La contestation sera d'autant plus forte que les décalages seront plus importants, que la collaboration fonctionnera sans compensation « d'avantages sociaux » réels, que le refus opposé aux revendications sera généralisé, que la non représentativité des élus sera visible.

La phase explosive déborde le champ de la grève elle-même : elle présente des signes avant-coureurs et des conséquences immédiates.

## **1 - LES SIGNES AVANT-COUREURS**

L'explosion intervient au minimum au bout de deux ans. La durée de la phase préparatoire dépend, nous l'avons dit, de différents facteurs et apparaît plus courte dans les usines les plus récentes.

Dans sept des dix usines (2), l'explosion est précédée d'une remise en question explicitée de l'organisation syndicale, seule représentée ou majoritaire. Le syndicat contesté est toujours de type participatif. Cette remise en cause prend des formes diverses. Ici, elle est circonstancielle, des délégués C.F.D.T, mutés de la maison mère avec leur atelier et non élus dans le nouvel établis-

(1) Un cycle identique est constaté dans les usines nouvelles où nous avons observé des grèves en 1971.

(2) Dans la onzième usine, il n'y a pas eu de phase « explosive ».

sement, vont cristalliser autour d'eux l'opposition au syndicat C.G.T. majoritaire. Là, le changement s'opère au sein de la section syndicale elle-même : des délégués C.F.D.T. nouveaux s'opposent aux délégués C.F.D.T. anciens jugés trop coopératifs (dans deux cas). Ailleurs, la contestation des anciens militants passe par la mise en place ou la tentative de mise en place d'un syndicat nouveau ; cela peut aller jusqu'à un changement de majorité aux élections professionnelles. Autrement dit, l'unicité syndicale, fréquente dans les usines nouvelles, va être battue en brèche au bout de quelques années : les nouveaux militants, contestant l'orientation antérieure, vont cristalliser l'explosion autour d'eux.

Dans les trois autres usines, il n'existe pas de signe avant-coureur de ce type. Dans un cas, le syndicat C.G.T., seul représenté, se comporte réellement comme syndicat représentatif ; dans le second, la C.G.T. est majoritaire ; elle fonctionne comme précédemment, d'autant que la coordination syndicale entre usines est fortement développée. Dans le troisième cas, la C.G.T. est minoritaire ; constituée autour d'un noyau de militants originaires d'une usine qui a fermé ses portes, son orientation est nettement revendicative. Ainsi dans ces trois cas, point n'est besoin de faire naître un nouveau syndicat ou une nouvelle tendance dans le syndicat, puisque la revendication peut être assumée par une structure déjà en place (même si celle-ci s'avère inefficace dans ses résultats).

En résumé, l'explosion suppose un noyau de militants contestataires, existant depuis longtemps ou pratiquant l'« entrisme » dans le syndicat de type coopératif ou créant un nouveau syndicat ou conquérant la majorité dans le syndicat ancien. Ce sont ces militants qui vont, sans le vouloir, déclencher l'explosion.

## 2 - « L'EXPLOSION »

En effet, l'explosion se présente souvent au départ comme l'affirmation d'un rapport de forces. Puisque, en matière de revendication, les structures représentatives fonctionnent inefficacement, le noyau de militants contestataires cherche à jouer le seul atout qu'il ait en main : la paralysie de l'usine par la grève. Il n'appelle pas à l'explosion, mais à une démonstration limitée de la force ouvrière. L'explosion vient de ce qu'il va être lui-même débordé.

Ainsi, dans les dix usines nouvelles, le déclenchement de la phase explosive n'est jamais spontané. Il est toujours ordonné autour de militants qui ont fait ou constaté l'expérience négative des structures représentatives. Ils appellent à « des actions limitées », souvent à propos de questions de décalages de salaires entre l'usine nouvelle et les usines anciennes, mais la base va plus loin ; elle s'installe de fait dans la grève illimitée (selon les entreprises, elle durera d'une à cinq semaines, la moyenne calculée sur les dix usines étant proche de trois semaines).

La grève-explosion, c'est d'abord une grève imprévisible, même si des signes avant-coureurs existent. Inattendue pour la direction et pour le syndicat coopératif qui ont basé leur politique sur l'absence de grève. Déroutante aussi pour le noyau de militants nouveaux. Personne ne sait quelle sera la durée de la grève ; personne ne sait si elle mobilisera beaucoup de monde ; personne ne sait si elle s'étendra à toutes les catégories ; personne ne sait quel en sera le déroulement, les étapes, les formes d'action. Parfois les revendications mêmes sont imprévisibles. Il y a bien une occasion à la grève mais certaines revendications peuvent continuer à jaillir au cours de l'action.

La grève-explosion est une action illimitée d'un seul tenant. Dans une seule des usines, la grève-explosion se déroule en fait en deux temps : d'abord, la grève se déclenche, avec toutes les caractéristiques de la grève explosion ; mais elle est désamorcée aussitôt par la direction qui cède sur toutes les revendications, les grévistes n'ayant pas été au cours de cette première passe

d'armes très exigeants. Mais quelques mois plus tard, une autre grève illimitée va être lancée et sera à nouveau explosive, y compris dans son utilisation limitée de la violence.

La grève-explosion est une action d'ensemble des ouvriers, O.S. principalement mais aussi professionnels ; dans un seul cas, elle s'étend à la maîtrise (usine d'automobiles) (1). Dans la majorité des cas, l'ensemble ouvrier est directement en grève. Dans deux cas, la grève part d'abord des ouvriers plus qualifiés, les O.S. se joignent à eux de manière totalement imprévisible (2). Dans ces deux cas, la C.G.T. a cherché à lancer une grève planifiée. On pourrait penser que la phase explosive serait sautée, le passage s'effectuant directement à la phase suivante ; en fait l'explosion est intervenue parce que le syndicat de type revendicatif n'était implanté que dans certaines catégories de personnel ; les O.P., organisés dans le syndicat, voulaient mener le mouvement pour leurs revendications propres ; ce sont les O.S. qui ont déclenché l'explosion. La participation a été forte, dépassant les 75 %.

La grève-explosion est une grève peu ou mal contrôlée par l'organisation syndicale tout au moins dans sept des dix cas (3). L'affirmation est évidente pour le syndicat intégré, puisque la grève s'inscrit justement contre sa politique, il n'est pas d'accord par principe à la grève et s'y oppose de fait dès le départ. Il devient dès lors manifeste aux yeux de tous que sa représentation ne compte pas, pour peu qu'elle ait existé. L'affirmation est peut-être moins évidente quand un nouveau syndicat s'est mis en place.

Il faut distinguer entre ces différentes situations. Un syndicat de type revendicatif qui vient de conquérir la majorité aux élections n'est pas pour autant assuré de contrôler l'explosion ouvrière. Bien que représentatif, il se trouve lui aussi débordé. Par inexpérience de la conduite des luttes sans doute mais aussi parce qu'en peu de temps il n'a pu réussir à mesurer le mécontentement réel. Quand le syndicat de type revendicatif reste minoritaire, a fortiori s'il n'a pas encore d'élus, il crée lui-même le débordement du syndicat majoritaire. La situation est différente, surtout en ce qui concerne les conséquences de la grève : minoritaire, il ne sera pas rendu responsable d'un échec éventuel et pourra même acquérir une représentativité meilleure.

Comment se manifeste le faible contrôle de l'organisation syndicale ? Par la durée de la « grève illimitée », par le choix de la forme d'action, par le recours éventuel à la violence, par la priorité à accorder à telle ou telle revendication. Le jugement porté sur les résultats des revendications, le mode de décision sont des domaines susceptibles d'échapper au contrôle syndical ou tout au moins de poser des problèmes qui, mal résolus, pourront créer des tensions entre le syndicat et les ouvriers. Dans les usines nouvelles, un autre facteur rend compte également du contrôle difficile de la grève explosive par le syndicat : la faible liaison du militant d'entreprise avec le syndicat local (Union locale ou syndicat départemental) ou avec la fédération de branches. Les structures syndicales externes à l'usine jouent dans les grèves longues un rôle modérateur, sinon de frein. Leur absence, au début de la grève tout au moins, peut expliquer certaines des caractéristiques de l'explosion. Cette re-

(1) A vrai dire la grève-explosion dans cet établissement coïncide avec les grèves de mai-juin 68 ; l'entreprise produit depuis trois ans ; c'est la première grève. L'usine étant la troisième de France à être occupée, nous avons considéré cela comme un indice probant qu'il s'agissait là de la grève-explosion.

(2) Ces cas sont assez caractéristiques : ils correspondent à deux des trois cas où la C.G.T. joue un rôle (majoritaire pour l'un, minoritaire pour l'autre) depuis la création de l'entreprise.

(3) Dans les dix grèves, le contrôle du syndicat majoritaire lors de la grève-explosion, a été le suivant :

Syndicat majoritaire	Faible contrôle du syndicat majoritaire	Fort contrôle du syndicat majoritaire
Syndicat ancien, type coopératif, seul présent avec noyau de militants nouveaux non élus .....	1 cas	
Syndicat nouveau, type revendicatif, majoritaire ou ayant renouvelé le syndicat ancien de l'intérieur .....	2 cas	2 cas
Syndicat ancien, type revendicatif, minoritaire .....	2 cas	
Syndicat nouveau, type revendicatif, minoritaire .....	1 cas	
Syndicat ancien, type revendicatif majoritaire .....	1 cas	1 cas

marque ne peut être généralisée ; dans plusieurs cas, des liens déjà importants ont été tissés, entre la structure d'entreprise et les structures externes, avant la phase explosive.

La grève explosive est aussi une grève qui peut être marquée par des violences ou par des formes d'action radicales (dans ce cas, six des grèves explosives l'ont été). On note ainsi des piquets de grève qui font réellement obstacle à la liberté du travail (2 cas), des séquestrations ou des tentatives de séquestration (3 cas), des occupations des lieux de travail (2 cas), des affrontements durs avec la police (3 cas) ou avec l'encadrement (3 cas), des destructions de matériel (2 cas).

Une grève explosive peut donc engendrer plusieurs formes d'actions dures. Toutefois, ces radicalités n'apparaissent que dans un second temps. On peut les expliquer ainsi :

— pour les ouvriers, c'est leur première grève ; ils sont donc peu au fait du seuil qui sépare ce qui est permis de ce qui est interdit ; les militants font l'apprentissage de la légalité et contrôlent peu la grève ;

— le recours à la violence est donc une autre manifestation du faible contrôle syndical sur le déroulement du conflit ; toutes les analyses montrent en effet que le syndicat tempère l'ardeur combative violente des grévistes ;

— la radicalité est aussi une forme d'expression du groupe ; pour la première fois, celui-ci prend conscience de sa force quand il est uni et veut l'utiliser avant que ne s'estompe la solidarité ;

— la radicalité est enfin la conséquence de l'intransigeance du partenaire patronal, accentuée ou masquée par la faible autonomie de la direction locale incapable de résoudre le conflit et obligée d'en référer à la direction générale. De ce fait, les grévistes n'ont souvent devant eux aucun interlocuteur valable. La révolte en découle, et en particulier la séquestration. Quand on détient quelqu'un susceptible de prendre des décisions, on le garde ou on tente de le garder jusqu'à ce qu'il se prononce ; on peut aussi séquestrer un otage pour faire venir sur place celui qui peut décider réellement.

La grève-explosion est-elle payante ? Dans notre étude sur les grèves de 1971, les grèves longues dans lesquelles apparaissent des formes d'action radicales sont relativement plus efficaces que la moyenne des grèves. Logiquement les grèves explosives devraient donc être fréquemment couronnées de succès.

Que constate-t-on pour ces dix grèves ? Deux d'entre elles connaissent de bons résultats (dans notre étude, 10 % des grèves seulement atteignent ce résultat), quatre d'entre elles ont des résultats moyens (30 % dans notre étude), les quatre dernières connaissent des résultats faibles ou nuls (60 % dans notre étude). Autrement dit, la radicalité accroît les chances de résultats meilleurs.

Le recours à des formes d'action dures n'est cependant pas le seul facteur qui rende compte de l'issue de la grève. Par suite des modalités imprévisibles de la grève-explosion, la mobilisation gréviste peut tomber en quelques jours aussi vite qu'elle est montée ; cette chute de combativité peut se produire en plein milieu d'une négociation ; les conséquences en sont immédiatement visibles. Le syndicat qui contrôle peu ou mal la grève, ne parvient pas toujours à soutenir les grévistes jusqu'à la fin de la négociation. Un rien peut renverser la situation, les grévistes n'y croient plus et c'est la reprise du travail dans le désordre. Il faut souligner que le niveau des salaires relativement faibles dans certaines usines nouvelles complique la situation : des ouvriers doivent reprendre le travail parce qu'ils n'ont plus d'argent, la solidarité financière étant peu développée pour ces conflits d'usines nouvelles car elle suppose l'intervention des instances syndicales externes à l'entreprise, encore peu connues des nouveaux militants. Ce facteur d'évolution imprévisible de la combativité, à l'inverse du facteur précédent, diminue les chances de succès.

Quant au facteur suivant, concernant la nature même des revendications, il renforce plutôt la probabilité de bons résultats : la direction, surtout si la grève-explosion se déroule après quelques années d'existence de l'usine nouvelle, ne trouve plus d'arguments sérieux pour justifier des disparités entre l'usine nouvelle et l'usine ancienne. Elle se voit donc contrainte de concéder

des opérations de rattrapage. Elle a bénéficié pendant quelques années d'un répit : forcée par l'événement, elle accepte d'y mettre partiellement fin. L'existence de décalage entre les usines de la même entreprise accroît les chances de succès de la grève-explosion.

Pour terminer l'analyse de la grève-explosion et de ces caractéristiques, il faut mentionner un seul cas qui n'entre pas dans une logique tout à fait comparable. Dans cet établissement d'électronique, créé depuis cinq ans, les ouvriers expérimentent une grève de type planifié. Comment expliquer ce phénomène ? Le contexte est semblable à celui des autres usines nouvelles : le seul syndicat présent dans l'établissement est, depuis l'origine, la C.F.T.C. implantée essentiellement chez les techniciens et les O.P. ; elle fonctionne comme un syndicat très intégré ; quelques mois avant le conflit, la C.G.T. s'insère dans les mêmes catégories, à partir d'une analyse critique de la C.F.T.C. Jusqu'à présent, le schéma est le même : un syndicat de type coopératif est contesté ; un syndicat de type revendicatif est créé. Quelques mois après son implantation, la C.G.T. appelle les techniciens et les O.P. à des débrayages et non à une grève illimitée. Certaines explosions commencent ainsi et dans ce cas, il n'y a aucun débordement. Le mouvement reste limité à une série de débrayages, dont l'ensemble constitue cependant une grève importante. On ne peut, en raison des informations peu précises données sur ce conflit qui remonte à 1966, que suggérer deux hypothèses interprétatives : il n'y a pas de débordement syndical parce que les catégories concernées sont en général plus disciplinées que les catégories d'O.S. ; il n'y a pas de débordement par les O.S. parce que ceux-ci constituent dans cette usine une fraction du personnel moins importante qu'ailleurs (à l'inverse, les techniciens et les O.P. forment un groupe relativement plus important ; ils ont pu — c'est une hypothèse — décourager plus facilement les velléités de participation des O.S. pour obtenir satisfaction sur leurs revendications propres).

### **3 - LES CONSEQUENCES IMMEDIATES DE L'EXPLOSION**

Le résultat revendicatif de la grève-explosion n'est pas son seul aboutissement. Elle peut avoir également des conséquences pour le groupe ouvrier, les militants, les rapports intersyndicaux. Le groupe ouvrier peut, à l'occasion de la grève-explosion, prendre conscience de son existence propre. Dans plusieurs cas, la première grève a permis aux ouvriers de lier connaissance, ce que l'organisation du travail avait rendu impossible dans la période antérieure. Les ouvriers ont pu aussi mieux connaître leur usine ; ils l'ont entièrement visitée et se sont fait expliquer les différents postes de travail ; ils ont essayé de comprendre si les différenciations qu'on introduisait entre eux avaient quelque fondement professionnel. Ce qui ressort de la grève-explosion, c'est une conscience d'appartenance à un groupe, à un groupe fort si la grève a un résultat positif. Cette conscience d'appartenance se manifeste souvent par une adhésion en masse au syndicat type revendicatif, adhésion souvent éphémère toutefois.

Les militants sortent aguerris du conflit-explosion ; ils l'analysent souvent en groupe et s'interrogent sur les causes de leur incapacité à contrôler le déroulement de la grève. Il s'agit de mieux maîtriser les conflits qui vont suivre. La grève est aussi l'occasion de la montée de nouveaux militants qui vont venir épauler et renforcer le noyau initial de militants qui, dans certains cas, s'est constitué quelque temps avant l'explosion.

L'explosion confirme enfin l'évolution des rapports intersyndicaux amorcée dans la phase préparatoire. Si le syndicat de type revendicatif a conquis la majorité avant le conflit ou l'a depuis plus longtemps, aucun changement important ne se produit ; l'ancien syndicat regroupe le camp des non-grévistes ou s'étiole peu à peu ; le syndicat revendicatif se structure mieux. On note toutefois deux

faits intéressants dans deux usines où le syndicat de type revendicatif est implanté depuis l'origine : dans le premier cas, la grève est suivie d'une implantation gauchiste assez structurée ; dans le second, un syndicat F.O. fait pour la première fois son apparition. Critique « de gauche » d'un côté, dont une tendance nouvelle regroupe les plus extrémistes. Critique « de droite » de l'autre, dont la tendance nouvelle regroupe les plus tièdes ou les plus hostiles à la grève. Quand le syndicat de type revendicatif est minoritaire avant l'explosion, l'évolution est plus nette : il gagne en nombre de voix aux élections professionnelles qui suivent. Quand aucun syndicat revendicatif n'est en place de manière organique, un syndicat est formellement déclaré. En d'autres termes, du point de vue de l'implantation syndicale, la phase explosive avec ses trois temps — préparation, déroulement, conséquences immédiates — marque un tournant décisif. Elle sonne le glas d'un syndicalisme intégré ; elle marque l'avènement d'un syndicalisme plus représentatif de la composition de la classe ouvrière, plus revendicatif, moins isolé dans l'établissement puisque l'explosion est souvent aussi l'occasion de constater et donc de remédier au moins en partie aux failles dans les liaisons entre les usines du même groupe.

Dans notre étude sur les grèves de 1971, nous avons fait l'hypothèse de l'existence de deux types de radicalité dans l'action ouvrière et nous l'avons en partie vérifiée.

Le premier type de nature explosive apparaît dans les usines nouvelles de grands groupes industriels, situées dans un milieu rural où les conditions de travail sont plus mauvaises que dans les établissements anciens ; elle peut aussi se manifester dans des usines anciennes mais isolées. La syndicalisation y est nulle, récente ou récemment renouvelée. La main-d'œuvre n'y a pas de tradition industrielle, est peu qualifiée et utilisée en moyenne en-dessous de ses capacités. Ce type de radicalité explosive est largement vérifiée dans l'analyse des premières grèves de onze usines nouvelles.

A cette radicalité explosive s'oppose une radicalité planifiée qui se caractérise par sa préparation. Elle intègre une série d'actions radicales au cours même de la grève et dans l'histoire des conflits de l'entreprise et les propage d'un établissement à l'autre de l'entreprise. Elle n'est pas d'abord défensive mais offensive. Elle recherche non seulement la satisfaction de la revendication mais aussi un changement plus durable des rapports de force entre employeurs et salariés.

Elle exprime la force du groupe qui la met en œuvre et son opposition irréductible à l'autre camp. Elle a enfin une connotation symbolique ; rejetant les règles du jeu admises, elle symbolise éventuellement une autre configuration des rapports sociaux. Nous faisons l'hypothèse que ce type de radicalité apparaît dans les entreprises plutôt anciennes dont le processus de production est relativement intégré. La tradition de lutte y est ancienne, les rapports intersyndicaux à peu près équilibrés quand le syndicat minoritaire y est très actif ; les salariés participent activement aux décisions syndicales. La main-d'œuvre y est qualifiée ou tout au moins a un passé industriel. La question se pose donc : ce type de radicalité apparaît-il dans les usines nouvelles après la phase explosive, à quelles conditions, dans quelles circonstances ?

## IV.

### phases suivantes :

## PLURALITÉ DES FORMES D'ACTION

En fait l'analyse des formes de lutte, après la phase explosive, se complique en raison de la pluralité des formes d'actions auxquelles recourent les ouvriers.

Les grèves de type « radicalité planifiée » ne constituent pas la totalité des formes d'action et l'on peut constater un accroissement simultané ou successif des réactions individuelles (absentéisme, turn-over, agressivité contre la maîtrise) et des réactions collectives (freinage, grèves), utilisation plus revendicative des structures représentatives.

### 1 - LE RETOUR AUX FORMES DE REACTION INDIVIDUELLE : L'ABSENTEISME

Pour prouver que l'absentéisme est bien une forme de réaction individuelle spécifique de la main-d'œuvre des usines nouvelles, réaction amplifiée après la phase explosive, il faut neutraliser toutes ses autres causes. Nous utiliserons pour cela une enquête de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières (U.I.M.M.), nous comparerons ensuite les taux des usines nouvelles aux moyennes nationales ; nous isolerons enfin les facteurs spécifiques aux établissements décentralisés.

L'enquête de l'U.I.M.M. (1) — rappelons que les onze établissements de notre étude font partie de cette branche d'activité — donne pour l'année 1971 le taux d'absentéisme ouvrier suivant (2) :

(%)

Absentéisme des ouvriers	Absentéisme total	Absentéisme maladie	Absentéisme accident	Absentéisme Autres causes	Absentéisme maternité
Absentéisme des hommes ..	8,20	5,43	1,27	1,5	
Absentéisme des femmes ..	11,58	7,68	0,59	1,34	1,97
Absentéisme des hommes et des femmes .....	8,86	5,87	1,14	1,47	0,38

(1) L'absentéisme en 1971 dans les industries des métaux. **Liaisons sociales**. Documents no 12/73 du 1<sup>er</sup> février 1973.

(2) Les taux d'absentéisme peuvent être calculés de deux manières :

$$\frac{\text{Nombre d'heures de travail perdues}}{\text{Nombre d'heures qui auraient dû être travaillées}} \times 100$$
 ou nombre de journées perdues, etc.

L'absentéisme est plus élevé chez les ouvriers (8,86 %) que chez les employés (5,07 %) ; cette distinction est traditionnelle. Le clivage hommes-femmes est lui aussi un clivage attendu ; l'absentéisme varie également avec la situation de famille : « l'absentéisme féminin paraît augmenter avec le nombre d'enfants à charge (quand un enfant est malade, l'ouvrière se met en congé de maladie), et à l'occasion des congés scolaires. Enfin, l'absentéisme des jeunes célibataires semble être le plus important, particulièrement le lundi ». L'absentéisme varie avec l'âge : il est plus marqué chez les ouvriers les plus âgés et les plus jeunes. Il varie également avec la qualification professionnelle : plus élevé chez les O.S. que chez les professionnels. Il augmente quand l'horaire s'allonge, diminue quand le travail du samedi est supprimé. Il peut parfois s'accroître lorsqu'une grève est sur le point de se déclencher (les gens se mettent en congé maladie pour continuer à percevoir leur salaire ; ils ne s'attirent pas alors les foudres des grévistes). Enfin, dernière constatation générale, il progresse avec la mensualisation.

Le taux d'absentéisme ouvrier de 8,86 % en 1971 peut être actualisé en 1973 aux environs de 9,5 % - 10 % (1).

C'est donc par rapport à ces dernières indications que nous pouvons situer les taux d'absentéisme dans les onze usines nouvelles : ils sont dans tous les cas égaux ou supérieurs, s'échelonnant de 10 % à 25 %. La différence ne vient pas de l'appartenance de ces usines à des sous-branches de la métallurgie (automobiles, construction électrique et électronique) ; ces sous-branches ont des taux exactement identiques à la moyenne nationale. Par contre, la différence vient certainement en partie de la présence dans ces usines nouvelles de certains facteurs d'absentéisme dont l'incidence a été dégagée dans l'enquête nationale : proportions plus importantes de femmes, de jeunes, de célibataires, d'O.S. Les directions du personnel y font souvent référence, précisant que les femmes travaillent surtout pour un salaire d'appoint, que les jeunes et les célibataires n'hésitent pas à s'absenter car ils ont peu de responsabilités financières, remettant souvent l'argent qu'ils ont gagné à leurs parents. De même sont invoqués les lendemains de fête ou la fin de la semaine. La direction critique souvent la complaisance des médecins dans la délivrance des congés maladie ; note enfin que l'absentéisme diminue dans les périodes de basse conjoncture économique et augmente là où il y a un marché de l'emploi ouvert (si un absent sans raison valable est sanctionné, il peut facilement retrouver de l'emploi ailleurs). Toutefois, et bien que nous ne puissions pas le prouver en l'absence de chiffres très détaillés, il ne nous semble pas que l'écart entre l'absentéisme des usines nouvelles et la moyenne nationale soit imputable à la seule surreprésentativité des facteurs d'absentéisme analysés jusqu'ici.

Nous pensons qu'il doit exister d'autres causes. Avant de les aborder, essayons de neutraliser l'influence d'une cause d'absentéisme unanimement reconnue : la mensualisation du personnel ouvrier.

L'accord de la métallurgie du 10 juillet 1970, modifié par un avenant du 29 janvier 1974, prévoit en cas de maladie et sous condition d'une ancienneté minimale d'un an, une indemnisation totale du congé pendant 45 jours et une indemnisation aux trois-quarts pendant les 30 jours suivants. Ces délais sont prolongés par tranche de cinq années d'ancienneté. Toutefois, les trois premiers jours de congé (dits 3 jours de carence) ne sont pas indemnisés, jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 1974 ; après cette date, ils sont indemnisés si les taux d'absentéisme maladie n'ont progressé que d'un point en 1972-1973 par rapport à 1968-1969 ; cette indemnisation peut être antérieure au 1<sup>er</sup> janvier 1974 dans les établissements qui ont conclu des accords spécifiques : elle peut être postérieure ou non encore prévue dans les usines où les taux ont progressé plus fortement. L'évolution du taux d'absentéisme maladie pour 1972 - début 1973 est de 6,91 %, soit une augmentation de 1,30 % en tout (le calcul qui n'englobe

(1) Selon les indications fournies au moment de la négociation de l'avenant de janvier 1974 à l'accord du 10 juillet 1970, concernant la métallurgie.

que les seuls ouvriers mensualisés donne une progression évidemment un peu plus élevée : 1,65 %). Ainsi, pour la moyenne des établissements, le délai des trois jours de carence n'est pas supprimé.

Au plan national de la métallurgie, la mensualisation a donc fait progresser l'absentéisme maladie de 1,30 % de 1968 - 1969 à 1972 - début 1973. Quelle est la progression constatée dans les onze usines nouvelles ? Le plus souvent, nous n'avons obtenu que le taux d'absentéisme total ouvrier : comme les autres composantes de l'absentéisme (accident, maternité, absence sans autorisation) n'ont guère dû varier, on peut supposer que la progression de taux est due en grande partie à l'absentéisme maladie. Dans les onze usines, la mensualisation aurait fortement développé l'absentéisme (1). L'augmentation de 1968-1969 à 1972-1973 varie de 2,10 % à 10,5 %. La progression est donc plus forte que celle constatée au plan national ; elle peut s'expliquer en partie par la surreprésentativité des catégories absentéistes ; utilisent le plus les facilités de la mensualisation les catégories qui ont déjà antérieurement une propension forte à l'absentéisme. Mais nous ne pouvons croire que le décalage avec la moyenne nationale soit imputable à cette seule surreprésentativité.

Nous pensons en fait qu'un ou des facteurs sont spécifiques aux usines nouvelles. L'absentéisme est en effet aussi un mode de réaction individuelle à une situation que l'on conteste et que l'on ne parvient pas à changer collectivement.

Lorsque l'usine vient d'être créée, quand l'embauche continue d'être forte, quand le turn-over touche une partie importante du personnel, l'ancienneté moyenne du personnel est faible, souvent inférieure à un an ; par conséquent pendant deux, trois ou quatre ans selon les usines, la majorité du personnel ne relève pas de la mensualisation : quelques privilégiés seulement en bénéficient et peuvent s'absenter mais non les autres qui ne perçoivent que les indemnités journalières de la sécurité sociale ; ils hésitent donc à le faire. Les taux d'absentéisme des premières années restent bas dans les usines nouvelles. L'absentéisme n'est pas une forme d'action possible : l'individu y perd non seulement son salaire mais aussi la crédibilité auprès de ses chefs ; il n'a pas intérêt à se faire passer pour un « mauvais élément ».

Par contre, une fois l'ancienneté acquise et l'ouvrier un peu plus sûr de son insertion dans l'usine, l'absentéisme devient une réaction individuelle possible. Tous les syndicalistes interviewés donnent comme raison d'un absentéisme élevé les conditions de travail, la fatigue, le rendement, le travail monotone, les mauvaises relations avec la hiérarchie. Nous faisons donc l'hypothèse que l'absentéisme plus élevé dans les usines nouvelles est une forme de contestation des mauvaises conditions de travail et de salaire de la main-d'œuvre ouvrière.

La deuxième hypothèse d'un absentéisme propre aux usines nouvelles s'appuie sur le fait que la main-d'œuvre n'a pas de tradition industrielle. L'évidence de cette affirmation n'est qu'apparente. Par absence de traditions industrielles, nous voulons dire qu'une part importante de la main-d'œuvre n'a pas intériorisé les modèles de comportements de la société industrielle. Le travail à l'usine ne va pas de soi, ni le rendement. Dès lors, par manque de goût, on ne vient pas travailler. Un directeur parle alors de fainéantise et un syndicaliste déclarera : « pourquoi se crever pour un patron alors qu'on peut prendre à bon compte des jours de congés supplémentaires ? »

La troisième hypothèse a trait à la progression de l'absentéisme après la phase explosive, surtout si celle-ci s'est terminée par un échec. Par la grève, les travailleurs ont voulu changer collectivement leur situation ; ils n'y sont pas arrivés, les possibilités d'action collective deviennent restreintes dans la période qui suit ; et la réaction individuelle représente l'issue recherchée. Dans cinq des onze usines, ou bien les syndicalistes nous ont rapporté que l'absen-

(1) Certaines usines n'ont de chiffres sérieux sur l'absentéisme que depuis quelques années, depuis le contrôle de l'évolution des taux par le comité d'établissement.

téisme avait augmenté de manière significative, soit tout de suite après la grève soit l'année suivante (d'environ 1 à 2 % en un an). Il est clair que pour vérifier une telle hypothèse il faudrait analyser l'évolution mensuelle des taux d'absentéisme, mais une telle statistique n'existe pas partout.

A notre avis donc, le taux d'absentéisme nettement plus élevé dans les usines nouvelles que dans les usines anciennes ne peut être expliqué par une plus grande proportion de catégories ouvrières traditionnellement plus absentéistes ; il doit aussi tenir à des rejets individuels plus fréquents soit des conditions de travail plus pénibles dans ces usines, soit du travail lui-même. Les directions cherchent à faire diminuer ce taux par les moyens habituels (prime d'assiduité et autres), mais aussi par la menace (suppression de gratifications semestrielles, suppression de l'indemnisation des trois jours de carence là où elle existe, enquête de médecins payés par l'entreprise au domicile des personnes absentes).

## **2 - PREMIERE FORME DE REACTION COLLECTIVE : LA CONTESTATION DE LA MAITRISE**

L'absentéisme ne peut être une forme d'action collective et s'il le devient (équipe de travail ou atelier), il a toutes chances d'aller au fiasco ; il se transformera en absence sans autorisation ; les absentéistes sont sanctionnés. Au contraire, la contestation de la maîtrise peut être une première forme de réaction collective. Dans un premier temps, avant la phase explosive, la maîtrise est perçue par les ouvriers comme différente : l'agent de maîtrise peut avoir été recruté dans l'usine ancienne et non dans les environs, et ce, avant l'ouvrier ; il a donc en conséquence une ancienneté plus grande dans l'usine ; en moyenne plus âgé, l'agent de maîtrise est souvent un homme alors que la main-d'œuvre est en majorité féminine. Différente, la maîtrise en impose ; même si elle est peu estimée, elle n'est pas contestée directement. De plus, comme la collectivité ouvrière est inorganisée, elle ne peut mener une contestation collective. Les ouvriers « râlent » intérieurement ; les plus valeureux disent tout haut leur mécontentement mais ils sont sanctionnés.

Le mécontentement des ouvriers contre la maîtrise est souvent important dans les usines nouvelles. C'est surtout la forme de commandement, le contenu des ordres, la mauvaise organisation du travail, l'incompétence technique qui vont constituer le ou les fondements de la contestation. Celle-ci apparaît dans dix des onze usines (1) au moins comme objectif revendicatif latent ou comme revendication au cours de la phase explosive ; cette question est souvent peu ou mal négociée ; elle subsiste donc comme problème après la reprise du travail et peut faire l'objet d'une action ouvrière directe.

Cette action n'apparaît que dans trois des onze usines, elle n'est donc pas généralisée. Elle intervient toujours après la phase explosive. Ceci peut aisément se comprendre : la revendication est apparue : le groupe, par sa participation à l'explosion prend conscience de sa force, de sa solidarité. Il pourra lutter collectivement contre ce qu'il réproche. Dans ces trois usines, l'action directe contre le commandement a pris la forme, une fois la peur disparue, d'abord de simples attitudes : on ne baisse plus les yeux quand le contremaître vous regarde, on le fixe droit dans les yeux. Ensuite on enfreint délibérément les multiples interdictions du règlement intérieur : on parle ou on chante dans l'atelier, on se déplace tous ensemble ou sans permission pour

(1) Excepté l'usine de construction automobile ; la maîtrise est masculine comme la main-d'œuvre ; de plus, elle est souvent issue du rang.

aller aux toilettes, on y reste plus longtemps que de coutume, on allonge les pauses dans les salles de repos ou autour des distributeurs de boisson ; si l'agent de maîtrise intervient, on répond : « je vais voir le délégué ».

Dans d'autres usines nouvelles, nous avons pu constater d'autres formes de réaction : refus collectif d'obéissance, suppression des moyens de contrôle de la maîtrise sur la cadence de travail des ouvriers. L'action directe contre une certaine forme de commandement ou contre un certain climat d'autorité reste limitée en étendue ; elle ne débouche pas partout ; il faut que le groupe ait pris conscience de sa force, que la grève n'ait pas été un échec complet, que la maîtrise ait marqué son hostilité à la grève, qu'elle se montre vindicative après la grève essayant de retrouver son autorité un moment bafouée, qu'elle forme un corps qui continue d'être étranger aux ouvriers (c'est-à-dire que peu d'ouvriers aient été promus à ce grade), qu'elle contrôle encore assez mal des formes de commandement du genre « relations humaines ». Il faut aussi que, dans ce type d'action, les ouvriers puissent éventuellement s'appuyer sur l'organisation syndicale ; ce n'est pas toujours facile pour un syndicat nouveau qui s'est constitué juste après la grève. Cette réaction ouvrière est toujours temporaire : elle suppose un rapport de forces important et favorable aux ouvriers, qui n'existe qu'assez rarement. La solidarité ouvrière peut faillir après une phase de haute tonicité, parallèlement la maîtrise peut reprendre de son aplomb.

### 3 - LE FREINAGE COLLECTIF

Le freinage collectif est lui aussi une forme d'action ouvrière temporaire, car il suppose pour sa mise en œuvre un rapport de forces très favorable aux ouvriers ; celui-ci sera toujours momentané car les directions disposent de moyens disciplinaires pour y mettre fin. Le terme générique « freinage » inclut une série de formes d'action distinctes qui ont cependant un point commun : celui d'amener la production à un niveau inférieur à celui défini ou souhaité par les organisateurs du travail.

Le refus du chronométrage et la « grève des tickets » sont préalables à un freinage éventuel car ils rendent le contrôle des temps impossible. On n'a pas rencontré cette forme d'action dans les usines analysées, ni celle du travail au « rythme naturel » (freinage variable d'un poste à l'autre), ni le freinage sur un poste pour créer la perturbation sur l'ensemble de la chaîne, ni la diminution de production qui résulte du sabotage.

Par contre, dans au moins huit des onze usines (1), s'est produit un des types de freinage suivants :

- réduction de la cadence collective (uniforme tout au long de la journée ou à certains moments ou par allongement du temps de pause ou par arrêt de la chaîne, ou encore par ralentissement de la chaîne),
- activisme sans activité réelle (il s'agit de la forme d'action utilisée par des régleurs ; ils semblaient être actifs mais en fait ils déréglaient continuellement ce qu'ils venaient de régler),
- dernière forme de freinage constatée, exécution partielle par les ouvriers du travail répétitif qui leur est demandé (ici, ils ne font que quatre des cinq soudures imposées, là ils ne montent qu'un appareil sur deux, les pièces du second parviennent non assemblées en fin de chaîne, ce qui provoque bien évidemment de grandes perturbations. La durée maximale d'une telle action a été de quinze jours).

(1) Pour les trois autres usines, il n'a pas été possible d'obtenir d'informations sur ce point.

Par ces diverses formes d'action, les ouvriers n'ont pas cherché à satisfaire un seul type d'objectif : ils ont tenté soit de diminuer les cadences imposées qu'ils estimaient trop rapides, soit à obtenir une augmentation de salaire ou de leur classification. Ces deux objectifs ont parfois été visés de pair. Enfin, dans un cas, c'est pour refuser la rémunération au rendement que les ouvriers, jusque-là payés au temps, ont décidé de ralentir la cadence.

Le freinage collectif organisé suit, dans toutes les entreprises où il est apparu, la phase explosive. Il intervient sitôt après comme conséquence de son insuccès partiel : parce qu'ils n'ont pu vaincre par la grève illimitée, les ouvriers cherchent à innover dans les formes d'actions ; il peut s'exprimer aussi comme un mouvement autonome, se suffisant à lui seul dans le temps ; il apparaît enfin en préalable à une nouvelle grève. La lutte débute par un freinage et s'élargit ensuite, sous l'influence de divers facteurs, à la grève illimitée.

La raison principale de la succession explosion-freinage (et non l'inverse) est que le freinage suppose une forte organisation du groupe qui le met en œuvre, alors que cette organisation est le plus souvent peu structurée avant la phase explosive. Des facteurs secondaires vont caractériser la forme concrète du freinage : il est dépendant du mode d'organisation de la production, différent donc selon qu'il s'agit d'un travail sur poste individuel ou d'un travail sur chaîne ; dépendant aussi du mode de liaison entre la rémunération et le rendement (selon que le salaire est au temps ou au rendement). Le freinage est évidemment plus facile quand il s'agit d'une rémunération au temps et quand le travail s'opère sur postes individuels.

Le facteur primordial est cependant la capacité du groupe à organiser la forme d'action. Le groupe doit d'abord comprendre la situation afin de choisir un type de freinage adapté, l'objectif étant de faire perdre plus d'argent au « patron » qu'aux ouvriers. Dans cette usine, les délégués ont mis plusieurs années avant de découvrir l'importance décisive du mode de rémunération ; au-delà d'un certain niveau, la rémunération progressant deux fois moins vite que la production effectuée, le freinage a alors consisté à diminuer la cadence jusqu'à atteindre ce niveau, le patron perdant alors deux fois plus que les ouvriers. L'analyse de la situation devra aussi tenir compte de la visibilité et du degré de perturbation introduit par la méthode retenue. L'idée du freinage et du choix d'une forme spécifique n'est jamais spontanée ; elle suppose toujours l'existence d'un leader — militant syndical ou militant politique — qui peut communiquer les expériences faites dans d'autres usines. Son rôle va être décisif dans la proposition, puis dans la mise en place concrète de la lutte, mais le choix doit être collectif, l'unanimité du groupe étant toujours un préalable à la réussite.

Le groupe doit ensuite être suffisamment uni et organisé pour prévoir la contre-attaque patronale qui ne va pas manquer de se manifester et pour y résister. Le freinage se produit sur le lieu de travail, l'encadrement étant présent. La maîtrise va d'abord essayer de casser l'action, en faisant pression sur chaque ouvrier et en particulier sur ceux qu'elle suppose les plus faibles dans le groupe. C'est ensuite les menaces de sanctions ou les sanctions effectives (abattement de la rémunération, mises à pied, licenciement). Le freinage ou grève perlée est la plupart du temps reconnu par la jurisprudence comme une forme d'action illicite. Ses auteurs peuvent donc encourir des sanctions, mais ce n'est pas toujours le cas (tout dépend des termes du contrat de travail et du mode de rémunération). Le groupe doit être suffisamment uni pour résister à toute menace, pour empêcher dans ses rangs tout défaitisme. Le groupe peut ne pas avoir toujours mesuré la répression qu'il encourt, tel ce groupe d'apprentis, travaillés par un militant politique, qui ont freiné dès leur période de formation. La direction pouvait les licencier puisqu'ils étaient dans leur période d'essai ; ils n'auraient d'ailleurs pas été soutenus par les ouvriers de la production, pour la simple raison que ceux-ci ne les connaissaient pas.

Le groupe a donc besoin d'être organisé pour analyser sa situation, choisir la forme de freinage la plus adaptée, résister aux pressions et aux sanctions qui vont s'abattre sur lui. Cette condition est plus facilement atteinte après la

phase explosive : les gens se connaissent, chacun a choisi son camp. Les ouvriers savent dès lors qui, dans leur groupe, risquera de flancher le premier. Ils pourront agir en conséquence. Leur cohésion est aussi accrue car, après quelques années, la composition des équipes de travail s'est relativement stabilisée : l'organisation du travail est arrivée à un stade quasi routinier, le mode de rémunération est fixé, les mutations internes à l'entreprise et les départs sont moins nombreux : il s'ensuit une ancienneté plus grande, un des pré-alables à la cohésion du groupe.

Les freinages constatés ont rarement été efficaces en eux-mêmes, deux se sont transformés en grève illimitée dont l'un en cours au moment des entretiens ; les autres n'ont eu que des résultats partiels, les ouvriers n'ayant pas mené leur action jusqu'au bout par peur des sanctions dont on les menaçait, par impréparation ou encore à cause des sanctions effectives (mutations dans d'autres ateliers). L'action de freinage cherche à satisfaire des objectifs visibles mais, par sa nature même, elle est aussi une forme de résistance à la maîtrise.

Le freinage apparaît aussi comme un défi à l'organisation du travail, bien plus que ne l'est la grève ; il est affirmation d'une sorte de contrôle des ouvriers sur leur travail, contrôle que l'organisation du travail cherche justement à leur enlever.

#### **4 - L'UTILISATION REVENDICATIVE DES STRUCTURES REPRESENTATIVES**

Après la phase explosive, les structures représentatives prennent une orientation nettement plus revendicative : le nombre des revendications croît, leur champ (contenu) s'étend à des domaines nouveaux. Parallèlement, elles se spécifient par ateliers quand c'est nécessaire, ces revendications multiples sont multi-adressées et, présentées par la voie hiérarchique, discutées dans les deux structures (délégués du personnel et comité d'entreprise).

Les syndicats posent des revendications plus nombreuses mais aussi plus argumentées, basées sur leur meilleure connaissance des ateliers et des problèmes posés par les ouvriers. Ils préparent mieux les discussions. Les directions renforcent aussi cette formalisation : l'ordre du jour est standardisé dans ses procédures de même que le débat. Dans les réunions, la discussion est plus suivie ; elle ne saute plus d'un sujet à l'autre, comme dans les premiers temps de l'existence de l'entreprise. Par contre, les réponses faites par les directions aux revendications changent peu dans leur contenu. La tendance à surseoir aux décisions semble plutôt se développer.

#### **5 - GREVES PLANIFIEES ET NOUVELLES EXPLOSIONS**

L'absentéisme, les différentes formes de contestation de la maîtrise, le freinage, l'utilisation revendicative des structures représentatives ne suppriment pas le recours à la grève comme forme d'action importante. Dans les onze établissements, après la phase explosive, on dénombre vingt-cinq mouvements importants (1). Quelles sont les caractéristiques de ces grèves ? Quand appa-

(1) Par mouvement important, nous entendons au minimum le débrayage répété. Les débrayages uniques, non renouvelés n'ont pas été retenus, ni d'ailleurs été cités au cours d'interviews.

raissent-elles ? Quelles sont leurs formes ? Sont-elles contrôlées par les organisations syndicales ? Quels sont leurs résultats ?

La première grève qui suit la grève explosive y est d'une certaine manière liée. Si l'explosion a été un succès ou a connu un résultat relativement favorable, la première grève apparaît dans un délai moyen d'un an huit mois (délai minimum : six mois ; délai maximum : quatre ans). A l'inverse, si l'explosion a été un échec, la première grève apparaît dans un délai moyen de quatre ans et demi (délai minimum : trois ans ; délai maximum : neuf ans). Ces chiffres ont bien sûr peu de valeur mais ils indiquent cependant une tendance significative : s'ils ont gagné, les ouvriers ont envie de recommencer ; s'ils ont perdu, ils hésitent à se lancer dans une nouvelle aventure. Le syndicat a alors beaucoup plus de difficulté à lancer une action, même du type du simple débrayage. Le résultat de la grève explosive a aussi une incidence sur la forme de la première grève qui suit ; en cas de succès, la première grève est d'action limitée (dans le temps ou en étendue) ; en cas d'échec, on constate de nouvelles grèves du type explosion. On pourrait presque s'attendre à l'inverse. En effet, on peut imaginer que, ragailardis par leur victoire, les ouvriers n'hésitent pas à se lancer dans une nouvelle grève dure, dont ils espèrent le même succès. En fait, le succès de la grève explosive s'accompagne d'un renforcement de l'emprise syndicale, qui va canaliser le mécontentement vers des formes d'action plus élaborées.

Le syndicat peut y parvenir parce qu'il a acquis plus de puissance. Au contraire, l'échec de la grève explosive fait que les conditions qui l'ont déclenchée demeurent. Dès que le climat sera à nouveau recréé, l'explosion éclatera ; un syndicat faible, et plus faible peut-être après la première explosion, ne pourra pas l'empêcher. Ainsi quand la grève explosive a connu de bons résultats, de nouvelles grèves peuvent intervenir assez vite mais sous une forme assez institutionnalisée ; quand elle s'est soldée par un échec, les grèves sont plus longues à réapparaître mais elles peuvent revêtir à nouveau un caractère explosif.

Qu'en est-il de la propension à la grève dans les onze établissements étudiés ? Globalement, elle est plus développée dans la phase post-explosive que dans la phase antérieure, sauf à nouveau dans les établissements où la première explosion a été un échec. La grève-explosion peut marquer l'avènement d'une période de grèves plus fréquentes ; certains établissements connaissent ainsi des grèves importantes tous les deux ou trois ans. La grève-explosion ouvre alors la voie à une phase de luttes intenses qui apparaissent à intervalles réguliers.

Les grèves de la période post-explosive ont des formes diverses. Cette période peut être marquée non pas seulement par une pluralité de formes d'action mais par une pluralité de formes de grèves. Sur les vingt-cinq mouvements, on dénombre huit grèves illimitées de l'ensemble du personnel ouvrier de l'usine, huit grèves illimitées d'une catégorie de personnel ou d'un atelier, trois débrayages répétés de l'ensemble du personnel ouvrier, quatre mouvements du type débrayages répétés d'un seul atelier ou d'une seule catégorie ; deux mouvements de débrayages d'ensemble qui se transforment ensuite en grèves illimitées. Cette pluralité des formes de grèves a concerné sept des onze établissements : à une grève de type limité succède une grève d'étendue plus grande et ainsi de suite. Le « record » se situe à six mouvements importants en seize ans pour un des établissements ; une grève importante tous les trois ans environ indique une combativité relativement forte si on la compare à la combativité moyenne des ouvriers des usines françaises.

Quant au contrôle syndical sur la grève, il est beaucoup plus diversifié d'une grève à l'autre. Pour les quelques nouvelles grèves explosives de cette période, la situation est semblable à celle déjà décrite. On constate trois modèles, inédits jusqu'alors, de contrôle syndical suivant qu'il est étendu, contesté ou limité.

— *Le contrôle syndical étendu.* Le syndicat encadre la grève d'un bout à l'autre ; en accord avec les ouvriers, il en choisit les revendications, le moment, la du-

rée, les formes ; dans certains cas, le syndicat est même obligé de porter la grève à bout de bras, les ouvriers se montrant peu mobilisés. Cette absence de mobilisation ouvrière, cette impulsion syndicale sont, sans doute, plus fréquentes que celles constatées au cours de l'enquête, où nous n'avons pu mener une étude historique très poussée. Entre les mouvements retenus comme importants, les syndicats ont dû lancer des mots d'ordre d'action, de débrayages limités (liés par exemple aux décisions des fédérations syndicales de branches). Nous n'avons pu en mesurer l'ampleur réelle, les statistiques de grèves nous ayant été refusées dans certains cas. De tels mouvements sont toujours contrôlés par les organisations syndicales. On peut appeler l'ensemble de telles grèves, grèves planifiées.

— *Le contrôle syndical contesté.* Rappelons que la grève explosive a souvent élargi la représentation syndicale, les ouvriers contestant les décisions ou l'absence de décisions du syndicat ; dans les grèves qui suivent, la situation se présente très différemment. Schématiquement, un syndicat tend plutôt à freiner le développement de l'action tandis qu'un autre cherche à lui donner la plus grande extension possible. Concrètement, les tensions peuvent se manifester sur des aspects différents de la grève (recours aux formes d'action illégales, durée de la grève, mise en place d'un comité de grève, revendications, modalités et moments des votes du personnel, forme des assemblées du personnel).

— *Le contrôle syndical limité.* Il est présent dans certaines grèves catégorielles ou d'atelier ; les ouvriers relativement peu nombreux peuvent s'autocontrôler ; toutes les décisions concernant la grève sont prises collectivement, éventuellement avec les délégués du secteur (s'il y en a). Le syndicat en tant que tel contrôle l'extension de la grève à d'autres catégories ou à d'autres ateliers, extension souhaitée ou non par les grévistes.

A l'issue des grèves successives, la représentativité syndicale de l'établissement a tendance à devenir sensiblement celle de l'ensemble de la branche, c'est-à-dire un concours entre la C.G.T. et la C.F.D.T. Ces grèves nouvelles peuvent entraîner des divisions syndicales ou des déplacements de voix d'un syndicat vers l'autre aux élections professionnelles qui s'ensuivent. Après les grèves, dans sept cas, on a constaté une progression du syndicat le plus radical ; dans trois cas, une progression du syndicat qui a plutôt cherché à freiner l'extension de la grève ; dans un cas, les voix sont restées stables. Il n'est pas possible de tirer de ces changements des conclusions définitives ; les entreprises nouvelles ne se distinguent d'ailleurs pas sur ce point des autres entreprises où l'on observe également des tendances contradictoires.

La grève-explosion est souvent limitée à l'établissement nouveau ; elle ne se comprend d'ailleurs que liée à sa situation. Par la suite, les ouvriers de l'usine nouvelle peuvent commencer à participer aux actions coordonnées au niveau de l'ensemble des usines de l'entreprise. De telles actions sont liées à la mise en place de structures syndicales inter-établissements ; elles ont été constatées dans quatre des cinq entreprises de l'enquête. Toutefois, elles ne sont pas impulsées par les établissements nouveaux qui se contentent de suivre le mouvement.

Quelles sont les réactions patronales à ces nouvelles vagues de grèves ? Les directions locales ne sont plus prises à l'improviste. Les grèves planifiées sont annoncées ; la riposte est donc possible. Elle peut prendre la forme du chômage technique mais aussi de sanctions contre les grévistes, plus nombreuses qu'au cours des grèves-explosion. Y a-t-il parallèlement une intransigeance patronale sur les revendications ? La moitié environ des vingt-cinq mouvements ne concerne qu'une partie des ouvriers de l'usine nouvelle ; logiquement ces grèves, si elles sont satisfaites, sont d'un moindre coût pour l'entreprise, on peut s'attendre à une proportion de succès de fait plus importante (sauf si des effets de contagion se produisent d'un atelier à l'autre ou d'une catégorie à l'autre). Inversement on peut prévoir des échecs plus nombreux, en raison de l'accoutumance des directions aux grèves. En définitive, les grèves

qui suivent la phase explosive sont un peu moins couronnées de succès : un succès sur quatre grèves en moyenne, un compromis sur quatre grèves également, un échec sur deux grèves en moyenne.

Dans les usines nouvelles, une phase de pluralité des formes d'action fait suite à la phase explosive : réactions individuelles (absentéisme, résistance à la maîtrise) ou réactions collectives (freinage, grèves planifiées, nouvelles explosions).

Cette pluralité est logique. Elle correspond à une situation plus complexe à l'intérieur de l'usine. La situation des salariés peut s'être rapprochée de celle des salariés des usines plus anciennes de l'entreprise ou au contraire rester durablement différente : l'apparition des formes d'actions plus traditionnelles ou au contraire l'éventualité d'une nouvelle explosion en sont redevables. La formation d'un ou de plusieurs groupes cohérents à l'intérieur de la même usine peut aussi conditionner la pluralité des formes d'action : un groupe très uni d'ouvriers qui ont toujours travaillé ensemble et peu touchés par les mutations internes dans l'usine peut recourir à des actions diverses comme le freinage, la résistance organisée à la maîtrise ou à la grève planifiée. Inversement, dans la même usine, un atelier peut avoir une composition ouvrière totalement disparate, notamment l'atelier où sont installés systématiquement les nouveaux embauchés. On pourra y constater des mini-explosions. La pluralité des formes d'actions illustre la diversité de la composition ouvrière des ateliers. Au bout de quelques années, la vie de l'usine nouvelle devient plus routinière ; l'organisation du travail en particulier connaît une certaine stabilité. Les ouvriers, parce que les changements ne sont plus aussi fréquents, acquièrent une meilleure connaissance de ce qu'il est possible de réaliser dans tel secteur, dans telle période.

Enfin et surtout, c'est l'implantation syndicale, telle qu'elle s'est organisée après la phase explosive, qui nous semble être le principal facteur explicatif de la pluralité des formes d'action. Mieux organisé, le syndicat parvient à mieux doser l'effort ouvrier, à en varier les formes selon les ateliers, selon les catégories, selon la conjoncture ; il cherche presque à entretenir une combativité ou une agitation permanente, gage de succès peut-être moins foudroyants que ceux obtenus par l'explosion mais plus progressifs, plus permanents. La pluralité des formes d'action peut être aussi imputable à la concurrence que se livrent les organisations syndicales, concurrence inexistante avant la phase explosive où dans le meilleur des cas n'est présent qu'un seul syndicat de type revendicatif. La coordination syndicale, dans laquelle le syndicat de l'usine nouvelle vient jouer son rôle au bout de quelques années, rend aussi compte d'un certain type d'action : les grèves planifiées qui touchent l'ensemble ou une grande partie des usines de l'entreprise, grèves limitées dans le temps, de quelques heures, répétées à intervalles plus ou moins réguliers.

En résumé, après la phase explosive, le climat de mécontentement est mieux entretenu mais il prend un caractère nettement moins virulent. Toutefois, dans les usines où l'explosion s'est soldée par un échec pour les ouvriers, les conditions d'un brusque et violent sursaut peuvent être à nouveau réunies, quelques années après.

# CONCLUSION

Dans les usines nouvelles, la lutte ouvrière passe par des phases successives, d'une durée et d'une intensité variables d'un établissement à l'autre. Au départ, l'impossibilité de luttes collectives explique, en partie, les réactions individuelles comme la recherche des meilleurs postes de travail et le turn-over. Ensuite et selon le degré d'organisation du groupe ouvrier, se met en place une structure représentative, qui fonctionne comme structure d'intégration des ouvriers. La contestation du fonctionnement de cette structure et de délégués parfois peu représentatifs, l'élection de délégués plus revendicatifs peuvent être les signes avant-coureurs de la troisième phase des luttes : la phase explosive. La grève explosive est caractérisée par l'imprévisibilité du moment précis de son déclenchement, de sa forme, de sa durée, de ses revendications. Peu ou mal contrôlée, elle ouvre souvent la voie à une crise de l'organisation syndicale et éventuellement à la création d'un nouveau syndicat. A cette grève-explosion, fait suite une phase où les formes d'action sont nettement diversifiées : l'absentéisme, la contestation organisée de la maîtrise et de l'encadrement, le freinage, l'utilisation revendicative des structures représentatives, la grève planifiée limitée ou illimitée, étendue à l'ensemble des salariés, aux seuls ouvriers, à quelques ateliers ou à quelques catégories, de nouvelles grèves explosives ; toute forme d'action devient possible.

La comparaison entre les luttes au sein des usines nouvelles et celles menées dans les usines anciennes de la même entreprise, doit se situer à l'intérieur de cette succession de phases. Les facteurs explicatifs qui rendent compte de la pluralité des formes d'action dans les usines nouvelles, après la phase explosive (condition des salariés, structuration du groupe ouvrier, stabilisation de la production et de l'organisation du travail, formes diversifiées d'implantation syndicale) sont aussi présents dans les usines plus anciennes. Logiquement, dans les usines anciennes, on doit constater une pluralité de formes d'action. Leurs différences éventuelles, dans la mesure où toutes les usines nouvelles ont dépassé la phase explosive, ne peuvent provenir que d'une avancée différente dans la phase de pluralité des formes d'action. Alors que certaines des usines nouvelles n'ont connu une phase explosive qu'en 1973 (l'explosion la plus ancienne remonte à 1960) et ne sont donc entrées dans la phase suivante que depuis moins d'un an au moment de l'enquête, les usines anciennes ont toutes banalisé plus ou moins leurs formes de luttes. Autrement dit, dans les usines anciennes, il est possible de constater des formes d'action variées, dont l'intensité doit être éventuellement plus marquée que dans les usines nouvelles. Cette hypothèse est-elle vérifiée ou d'autres facteurs viennent-ils l'infirmes ?

Reprenons la comparaison entre les établissements pour chacune des cinq entreprises.

Les ouvriers de l'**usine** nouvelle d'**automobiles** s'absentent et démissionnent plus souvent que les ouvriers des usines anciennes de la même entreprise. Les réactions individuelles sont plus nombreuses. Par contre, ils se mettent moins souvent en grève : dans l'usine nouvelle, on dénombre une moyenne de huit mouvements par an depuis sa création (9 ans) tandis que la moyenne est supérieure à quarante-cinq par an dans un des établissements anciens. La différence est encore plus sensible pour le nombre annuel d'heures de grèves (écart de 1 à 8). Cette entreprise est la seule des cinq où la combativité ouvrière soit nettement supérieure dans l'usine ancienne.

L'exceptionnelle intensité des luttes dans les établissements anciens de l'entreprise fait paraître un peu ternes les luttes dans l'usine nouvelle ; en fait, celles-ci sont d'une bonne fréquence moyenne si on les compare aux mouvements de l'ensemble des usines françaises. La comparaison entre les deux types d'usine doit se comprendre dans cette limite.

Plusieurs facteurs expliquent toutefois les différences : une organisation syndicale fortement structurée dans l'établissement ancien, avec des responsables très anciens, parvient à maintenir une mobilisation permanente, qui se déplace toutefois d'un atelier à un autre ou d'une catégorie à l'autre ; ces mouvements fractionnés s'élargissent parfois en grève généralisée.

Il est donc logique que les syndicats de l'usine ancienne se montrent plus capables d'organiser des grèves planifiées.

Le type d'implantation syndicale, la force de l'organisation syndicale ne sont pas les seuls facteurs explicatifs de la combativité plus grande dans l'établissement ancien. La forte interdépendance entre les établissements de l'entreprise : une lutte menée au sein d'un établissement, a tout de suite des répercussions sur l'ensemble des usines, ne serait-ce que par le fait du chômage technique. Autrement dit, les problèmes soulevés par l'établissement sont immédiatement noyés dans les problèmes de l'ensemble ; ceci freine les luttes d'établissement et explique la recrudescence de mouvements plus limités (ateliers, catégories). Les syndicats des usines anciennes organisent mieux ces types de grèves planifiées.

Deux autres facteurs explicatifs doivent aussi être invoqués : l'établissement nouveau fait uniquement du montage ; il est plus soumis aux aléas de la conjoncture que les établissements anciens plus intégrés du point de vue de la production. Aussi, dès la fin 1973, parce qu'il monte les plus gros véhicules de l'entreprise, il est plus atteint par leur mévente, conséquence de la montée des prix de l'énergie, il s'ensuit plusieurs journées de chômage technique ; l'incertitude économique peut aussi freiner l'ardeur combative. Enfin, les ouvriers sont généralement des jeunes ou d'anciens paysans ; ils connaissent là leur premier emploi industriel mais aussi leur premier revenu industriel ; l'entreprise ne pratique qu'un abattement de salaires égal à un peu moins d'1 % dans ces usines décentralisées ; par contre, elle offre les salaires les plus élevés de la métallurgie. L'entrée dans l'usine nouvelle correspond dans ce cas à une forte progression du niveau de vie qui peut freiner quelque temps la lutte : les ouvriers de l'usine ancienne ne sont plus directement sensibles à cet avantage relatif ; ils ne tiennent plus compte que de l'évolution de leur revenu.

Dans l'**entreprise d'électroménager**, les formes de luttes ouvrières sont sensiblement les mêmes dans l'usine ancienne et dans les établissements nouveaux d'environ dix ans d'existence. Par contre, la combativité ouvrière est plus faible dans les usines très récentes qui n'ont pas encore connu de phase explosive ; celle-ci est sensiblement retardée par le faible effectif employé. L'usine ancienne et les deux établissements de dix ans impulsent les luttes qui peuvent démarrer dans l'un d'entre eux et s'étendre ensuite aux deux autres. La relative proximité géographique des usines rend cette contagion plus facile, puisque les leaders syndicaux peuvent se déplacer d'une usine à l'autre. La présence d'un plus grand nombre de jeunes, d'O.S., de femmes, la présence d'un syndicat C.F.D.T. assez fort dans les deux usines d'ancienneté moyenne peuvent expliquer partiellement certains aspects explosifs des luttes, plusieurs années après la phase explosive.

Dans les trois autres entreprises, les établissements décentralisés connaissent globalement une combativité ouvrière plus forte que les établissements anciens.

Dans l'**entreprise de construction téléphonique**, assez curieusement l'absentéisme reste relativement important dans l'usine ancienne (moins toutefois que dans les usines décentralisées) mais il ne revêt pas la même signification : il provient essentiellement de ce que la direction y opère un moindre contrôle, ne

tente pas de le diminuer alors qu'elle fait de cette diminution un objectif dans ses usines nouvelles ; dans l'usine ancienne, le laissez-faire est plus grand ; le personnel en profite. Les grèves des usines nouvelles sont plutôt moins fréquentes que celles de l'usine ancienne mais leur ampleur est totalement différente, en durée et en extension. Les grèves de l'usine ancienne sont essentiellement des débrayages, très localisés ; les grèves des usines nouvelles concernent le plus souvent l'ensemble du personnel et sont presque toutes de durée illimitée. Mesurée en nombre d'heures de grève, la combativité ouvrière est plus forte dans les usines nouvelles. Ce n'est pas un hasard. La raison en est simple : le climat dans l'usine ancienne est à l'insécurité ; les mutations sont constantes d'un établissement à l'autre de la région parisienne ; de plus, il est sans cesse question de licenciements collectifs. Cette menace n'est pas en l'air ; en 1967 quand l'entreprise a créé un établissement en province, près d'un millier de licenciements ont été prononcés à Paris. Cette incertitude de la mutation ou du licenciement refroidit certainement l'ardeur combative des ouvriers. Ce qui peut expliquer que les syndicats ne parviennent à organiser que des mouvements limités. A terme, le personnel ouvrier doit disparaître de l'établissement parisien ; il en découlera certainement une intensité moins forte des grèves, encore qu'à Paris, les techniciens aient déjà animé plusieurs mouvements catégoriels. Enfin, la multiplicité des syndicats dans l'usine parisienne, les rivalités intenses entre le syndicat C.G.T. et des militants gauchistes, exclus de la C.G.T., entre les tendances de la C.F.D.T. y expliquent la faible tonicité des luttes.

La situation des luttes est assez comparable dans l'**entreprise de matériel téléphonique**. Toutefois, parce que le processus d'élimination du personnel ouvrier des anciennes usines parisiennes est plus avancé, on y constate une plus nette disparité dans la combativité entre l'usine ancienne de la région parisienne et les usines décentralisées de province. Alors que dans ces dernières les grèves planifiées alternent avec des grèves dont certains aspects restent explosifs, à Paris l'action ne consiste plus qu'en débrayages, éventuellement répétés.

On peut faire des constatations très semblables dans l'**entreprise d'électronique**. Cependant, dans les établissements parisiens de cette dernière, les syndicats ont impulsé dans la période récente, une grève planifiée de grande ampleur : pendant plus d'un mois, ils ont animé des grèves tournantes d'un atelier à l'autre, d'une catégorie à l'autre, d'un établissement à l'autre, les revendications étant communes dans toutes les usines. Un seul des deux établissements de l'entreprise couverts par notre étude a suivi partiellement le mouvement ; l'autre n'y a pas participé, ayant connu quelques mois auparavant une grève illimitée importante. Autrement dit, dans les trois dernières entreprises analysées, les syndicats se montrent mieux à même d'organiser des grèves de type planifié alors que dans les établissements décentralisés alternent mouvements planifiés et mouvements aux caractères encore partiellement explosifs. Pour ces trois entreprises, on peut ajouter, à la succession des phases établies au cours de cette étude, une cinquième composée exclusivement de grèves planifiées, distincte de la phase IV caractérisée par la pluralité des formes d'action.

**Annexe**

**Approche bibliographique  
des études récentes  
sur les grèves**

# I.

## GRÈVES REVENDICATIVES OU GRÈVES POLITIQUES

Les conflits sociaux ont de multiples significations. Ils peuvent être l'expression d'un mouvement social et revêtir alors une signification politique ; la grève peut même devenir un moyen d'intervention dans des luttes politiques nationales, voire l'amorce d'un changement du système social.

Le plus souvent, cependant, bien qu'une grève puisse également avoir un sens politique, sa portée immédiate est revendicative : les travailleurs font la grève pour des augmentations de salaires ou pour l'amélioration de leurs conditions de travail.

Cette tension entre le contenu revendicatif et le contenu politique des conflits se retrouve au niveau des rapports sociaux : la grève est à la fois négociation et violence, système de relations industrielles et rapport de forces.

### 1 - LE CONTENU REVENDICATIF DES GREVES

Le mouvement de mai 1968 a-t-il changé fondamentalement le contenu revendicatif des mouvements sociaux ? Une thèse devenue courante consiste à voir dans les récents mouvements de grève le surgissement de revendications nouvelles, liées au courant de mai et annonciatrices de nouvelles luttes sociales.

La meilleure expression de ces expériences de renouvellement syndical est l'ensemble de témoignages rassemblé dans *Il Manifesto* (1) qui reproduit de nombreux articles et documents recueillis sur le mouvement des délégués et l'automne chaud italien de 1969.

Celui-ci fut à cet égard très proche du mouvement de mai français. Plusieurs similitudes s'imposent :

a) le renouveau inattendu de la combativité ouvrière qui donne soudain une dimension politique aux luttes sociales. En Italie comme en France surgit l'hypothèse d'une phase de transition dans l'histoire de la classe ouvrière, liée au processus de formation de nouvelles couches de travailleurs et apportant l'espoir d'une transformation des rapports entre les classes.

b) le renouveau de la démocratie syndicale qui tendait à s'endormir dans la routine d'un abandon des responsabilités aux organisations. Le mouvement

---

(1) *Manifesto, analyse et thèses de la nouvelle extrême-gauche italienne*, présentées par Rossana ROSSANDA. Paris, Editions du Seuil, Combats, 1971.

des délégués, comme en France les comités de grève et les assemblées générales, secouent les structures syndicales et redonnent à la base son rôle de décision dans l'action. La conscience collective de la force ouvrière se mue en volonté de contrôle des luttes.

c) le renouveau enfin des objectifs de lutte ; visibles en mai 1968 dans les velléités autogestionnaires des secteurs techniques, l'automne chaud italien fait pénétrer des objectifs non économiques de lutte dans les ateliers. L'enjeu du mouvement des délégués est le contrôle de l'organisation du travail de l'atelier : contrôle des cadences, des normes de production, des changements de qualification. Il s'agit à la fois d'un élargissement de la sphère contractuelle et d'un changement du niveau de négociation. Les délégués constituent « un premier embryon d'une organisation directe de la classe » ; la négociation traditionnelle ne se déroule plus entre experts : elle est ramenée à la base et contrôlée par la base.

Ces nouveaux objectifs ouvraient au mouvement ouvrier italien un nouveau champ d'intérêt, celui de la division du travail. Ils trouvent leur réplique française dans les controverses sur l'autogestion et les augmentations non hiérarchisées.

Les revendications salariales exprimées sous une forme non hiérarchisée prennent une ampleur croissante dans les motifs de conflits et sont l'occasion de divergences et de discussions entre syndicats. L'un des meilleurs dossiers de ce débat nous est fourni par l'excellente analyse de la nature et des critères de la hiérarchie des salaires que nous livre Pierre Ranval (1) : les différences de salaires ne payent pas seulement les différences de compétence ou de formation. Elles expriment un rapport social : à égalité de formation, les fonctions hiérarchiques sont plus payées que les autres.

Le niveau de salaire est une image du statut social qui ne se réduit pas à la profession exercée, mais qui englobe tout un contenu idéologique et culturel débordant le cadre du travail. Pierre Ranval est ainsi amené à expliquer les fondements de la hiérarchie des salaires en fonction de l'articulation des déterminants économiques, sociaux et idéologiques de la société capitaliste.

La revendication autogestionnaire, mise en avant par la C.F.D.T., fait davantage figure d'un jalon pour l'avenir sans illusion sur la possibilité de réalisations immédiates. Ainsi, dans l'ouvrage de Michel Schifres (2), l'autogestion, vue à travers les militants, est davantage une pédagogie qui veut laisser à la base la liberté d'imaginer ses formes de contrôle. On parle d'une « dynamique de la responsabilité », de « moyen collectif de prise de conscience ». A la limite pour le militant, « l'état d'esprit est plus important que le résultat ». Si bien que l'autogestion garde nécessairement le caractère vague qu'on lui reproche : « l'autogestion représente la possibilité de diriger nous-mêmes notre entreprise en fonction de nos besoins », énonce un militant. Ce que le secrétaire confédéral confirme : « définir parfaitement une structure d'autogestion serait précisément nier l'autogestion » (Edmond Maire). L'autogestion est « une forme de liberté ».

En revanche, le thème revendicatif des conditions de travail et du contrôle de l'organisation du travail paraît davantage être du domaine de l'immédiatement réalisable et les conflits des O.S. contre les cadences illustrent ce point de vue.

Mais d'autres auteurs et notamment Daniel Mothé qui connaît ces problèmes pour les avoir de longues années cotoyés, sont en désaccord sur ce rôle moteur des O.S. dans les nouvelles luttes sociales (3).

D. Mothé critique la tendance à voir dans les O.S. l'incarnation de l'espoir révolutionnaire de la classe ouvrière : aliéné dans son travail, marginalisé

(1) Pierre RANVAL, *Hiérarchie des salaires et lutte des classes*, Objectifs. Paris, Ed. du Cerf, 1972.

(2) Michel SCHIFRES, *La C.F.D.T. des militants*. Paris, Stock, 1972.

(3) Daniel MOTHE, *Les O.S.*, Paris, Editions du Cerf, 1972.

dans la société, l'O.S. n'est pas plus combatif pour autant. La dépendance entraîne plus souvent la résignation que la prise de conscience.

Seules peuvent être révolutionnaires « les couches sociales qui ont déjà acquis un pouvoir et une force dans la société... parce qu'elles sont capables d'assumer le pouvoir et de faire fonctionner la société ». L'O.S. n'a qu'un projet limité : l'espérance d'un système où il sera moins écrasé. La précarité de sa situation professionnelle et sociale lui permet difficilement d'élaborer une politique générale. Il tend à se défendre au coup par coup et les actes de sabotage n'ont pas en eux-mêmes de signification politique ; ce sont « des actes individuels de désespoir ».

Aux utopies spontanéistes qui considèrent la base comme le dépositaire de la conscience ouvrière, D. Mothé rétorque que les syndicats français sont peu imprégnés d'orientations contractuelles, et insuffisamment bureaucratisés pour être capables de briser l'autonomie des sections d'entreprise.

Selon D. Mothé, le syndicalisme a un rôle primordial dans la recherche d'un système organisationnel qui humanise le système de production et redonne à chaque ouvrier une responsabilité. Il est vrai que le freinage et la résistance au chronométrage posent un problème permanent au système industriel. La nouveauté ne vient pas tant de leur émergence comme départ de nouvelles luttes sociales que de leur prise en charge par le syndicat. Depuis F. Simiand, les analyses du freinage ne manquent pas, notamment dans la littérature anglo-saxonne (1).

Deux études françaises récentes analysent plusieurs formes de freinage ouvrier de la production. La recherche de Ph. Bernoux et de J. Saglio (2) présente une forme plus individualisée de freinage décrite à partir d'une observation participante dans une entreprise de construction mécanique ; dans ce cas, il n'y a pas de consensus collectif de l'atelier et le comportement de production individualise les différents groupes sociaux : les ouvriers d'origine agricole poussent à la production, les ouvriers français à tradition ouvrière freinent, les travailleurs immigrés ont des comportements irréguliers. Dans les recherches sidérurgiques (3), les deux cas de freinage observés, bien qu'ayant une signification différente, sont des comportements collectifs : ils s'insèrent dans des normes du groupe ouvrier, sanctionnées par la pression du groupe. Au stade technique le plus ancien de ces observations monographiques, le freinage est encadré par l'action revendicative. On le retrouve encore actuellement comme une forme d'action dans certains conflits d'O.S. (4).

## 2 - UNE REFERENCE A L'IDEOLOGIE

Nous avons vu que le va-et-vient est incessant entre le choix des objectifs revendicatifs et les orientations politiques et idéologiques qui les justifient. P. Ranval liait la hiérarchie des salaires au fonctionnement capitaliste de l'économie et aboutissait à une analyse à trois termes mettant en rapport « espace économique » défini comme mode de production et de distribution des richesses, « espace idéologique » (les valeurs dominantes) et « espace social » (les rapports de pouvoir).

(1) Citons en langue française par F. SIMIAND, *Le Salaire des ouvriers des usines de charbon en France*, Paris, F. Alcan, 1907.

Pierre ROLLE, « Normes et chronométrage dans le salaire au rendement ». *Cahiers d'études de l'automatisme et des Sociétés Industrielles*, no 4, 1962, Paris, C.N.R.S.

(2) Philippe BERNOUX, Dominique MOTTE, Jean SAGLIO, *Trois Ateliers d'O.S.*, Paris, Editions Ouvrières, 1973.

(3) C. DURAND, C. PRESTAT, A. WILLEMER, « Travail, Salaire, Production », in *Le contrôle des cadences*, T. 1. Paris, Mouton, 1972.

(4) Voir Claude DURAND, Pierre DUBOIS, *La Grève*. Collection « Fondation Nationale des Sciences Politiques ». Paris, A. Colin, 1975.

Dans le recueil // *Manifesto*, les mouvements de base décrits sont interprétés et valorisés pour leur signification dans la lutte des classes : l'élection des délégués ouvriers est pressentie comme un premier embryon d'une organisation directe de la classe et la valorisation des revendications non économiques s'insère dans une critique du marxisme traditionnel ; selon cette thèse, ce n'est plus le rapport économique qui conditionne l'ensemble des rapports entre les hommes, mais les rapports de travail. Le mode de production capitaliste n'est pas seulement la propriété des moyens de production, mais aussi la division du travail, le rapport de l'homme à la nature, de l'homme à ses instruments de production et de l'homme à l'homme. Ce qui est visé dans le socialisme, c'est « une réappropriation totale par l'homme de son être total » (Rossana Rossanda).

De la même façon, les auteurs de *L'Etat entrepreneur* (1) font remarquer que toute étude du syndicalisme appréhende à la fois une pratique et une idéologie : « chaque syndicat présente et dérobe tout à la fois la nature même de son articulation avec la classe ouvrière à travers des écrans multiples, entre autres l'idéologie qu'il secrète, et à laquelle il se réfère explicitement à partir de son propre fonctionnement » (2). Cette double nature du syndicalisme paraît justifier les auteurs à juger la pratique au nom de la conformité (ou de la non conformité) à cette idéologie.

Dans la pratique de la C.G.T., organisation la mieux implantée dans l'entreprise observée, un décalage très net s'observe dans la politisation de l'action syndicale entre, d'une part, les cahiers de revendications et les tracts d'atelier et, d'autre part, les tracts généraux et les journaux syndicaux d'entreprise.

Les cahiers de revendications sont peu politisés ; ils ne se réfèrent pas à la structure des rapports sociaux : salariat, capitalisme, mais davantage au « déséquilibre » des salaires et des besoins, ou des salaires et de la production, à la lutte contre l'arbitraire, à la « légalité » des 40 heures. Si certaines revendications de « contrôle » apparaissent, on n'y relève pas de revendications de pouvoir. La perspective est celle du légalisme et de l'humanisation de la vie du travail, avec une critique plus morale que politique. Ces revendications sont présentées comme des listes discontinues d'objectifs à caractère parcellaire et limité. Les revendications de salaire sont conçues « comme un aménagement, une amélioration de la situation actuelle et non selon la finalité de sa suppression ».

Les textes chargés de définir une orientation générale (tracts, journaux), introduisent une vision plus globale et articulent la lutte revendicative à la lutte politique générale. Mais les auteurs relèvent le caractère abstrait et général des références politiques (« capitalisme monopoliste d'Etat », « profits », « exploitation ») et une certaine pauvreté d'argumentation. Le ton est peu mobilisateur ; l'impression générale est que toutes les revendications sont vaines ; les perspectives politiques sont mal définies, les moyens d'action et les objectifs ne s'articulent pas.

Dans les tracts de la C.F.D.T. (antérieurs à 1968) domineraient les références morales et humanistes (justice, bien-être matériel, épanouissement intellectuel, asservissement à la machine) avec la menace de formes d'action plus incisives, notamment dans les mois précédant le mouvement de mai.

Cette mise en forme de la pratique par l'idéologie peut également s'appliquer au mode de fonctionnement interne des syndicats. C'est l'optique adoptée par S. Erbès pour étudier la démocratie dans les syndicats (3).

(1) Pierre NAVILLE, Jean-Pierre BARDOU, Philippe BRACHET, Catherine LEVY, *L'Etat entrepreneur, le cas de la Régie Renault*, une enquête sur les fonctions sociales du secteur public Industriel en France. Paris, Anthropos, 1971.

(2) *L'Etat entrepreneur*, op. cit., p. 369.

(3) Sabine ERBES-SEGUIN, *Démocratie dans les Syndicats*, Paris, Mouton, 1971.

L'auteur refuse de traiter la démocratie syndicale comme fonctionnement d'une structure autonome d'un appareil, indépendamment des buts visés par les acteurs sociaux qui constituent l'organisation. Le fonctionnement du syndicat est une conséquence de son action et de ses orientations, celles-ci étant définies par la nature des revendications, mais aussi par les visées politiques et idéologiques des militants.

Ces hypothèses réagissent contre les tendances courantes des études psychosociologiques de la démocratie dans les organisations qui s'enferment dans le formalisme. Les longs débats historiques sur la conception du socialisme (qu'on retrouve de nos jours entre organisations syndicales et politiques) ont montré, d'évidence, que les choix entre organisation léniniste et spontanéiste impliquent une détermination des formes d'organisation du mouvement ouvrier par ses orientations politiques générales. L'organisation avant d'être une structure est d'abord une « pratique ».

L'auteur, en conclusion, s'efforce d'appliquer le cadre conceptuel utilisé sur un matériel recueilli en 1965 à l'analyse du mouvement de mai, révélant ainsi l'éclairage nouveau qu'apporte ce jeu de variables sur la problématique du mouvement social.

L'articulation du revendicatif et du politique est le thème dominant d'un important ouvrage collectif sur le mouvement de mai (1).

Issu de l'analyse de plusieurs centaines d'interviews de militants, d'entreprises, qui ont eu une participation active au mouvement de mai, cet ouvrage se centre sur trois thèmes principaux : les acteurs du mouvement, ses pratiques nouvelles et sa signification politique.

Selon qu'ils représentent le milieu ouvrier traditionnel, ou des secteurs technologiques avancés, les acteurs sociaux ont agi et vécu différemment le mouvement de mai. Plus revendicatives en secteur ouvrier, plus politisées en secteur technique, ces orientations divergentes du mouvement se sont manifestées également dans la diversité des pratiques et des modes de mobilisation. En secteur technique, comités de grèves, assemblées générales, commissions de travail ont incarné, à égalité de combativité, des conceptions de la démocratie ouvrière et de l'organisation de l'action plus actives qu'en secteur ouvrier traditionnel.

La signification politique générale du mouvement n'est immédiatement lisible, ni dans le déroulement du mouvement, ni dans ses objectifs exprimés. Faut-il rechercher dans la symbolique de l'action une signification qui ne transparait pas dans la clarté des intentions ? Faut-il trouver la signification politique du mouvement dans sa structure, dans son degré de généralisation, dans la portée unifiante des revendications ? Plusieurs tentatives sont présentées (pas toujours convergentes) pour préciser l'interprétation politique qu'on peut donner au mouvement de mai.

Dans le même courant de recherche, la thèse *Conscience ouvrière et action syndicale* (2) a l'ambition de reprendre de façon plus systématique qu'empirique la question fondamentale de l'articulation de la revendication aux orientations idéologiques de l'action syndicale et de définir des rapports structurels entre orientations, attitudes et situation.

La recherche part d'une démarche théorique déductive qui formalise les orientations de l'action syndicale comme une interaction entre trois principes, constitutifs de tout mouvement social : l'affirmation de l'identité, l'opposition à l'adversaire et la position d'un champ social de l'action.

La prédominance de l'un ou l'autre de ces trois éléments combinés à trois phases d'évolution du syndicalisme aboutit à définir six types d'action : le

(1) Pierre DUBOIS, Renaud DULONG, Claude DURAND, Sabine SERBES-SEGUIN, Daniel VIDAL, *Grèves revendicatives ou grèves politiques ? acteurs, pratiques, sens du mouvement de mai*. Paris, Anthropos, 1971.

(2) Claude DURAND, *Conscience ouvrière et action syndicale*. Paris, Mouton, 1971.

syndicalisme de métier, la défense économique, le syndicalisme de classe, la défense professionnelle, le syndicalisme de négociation contractuelle et le syndicalisme gestionnaire.

Partant de l'action syndicale concrète dans le travail, dans l'entreprise et dans la société, le questionnaire cherchait par une démarche inductive à recomposer les types d'action selon le modèle proposé.

En raison de la structure formelle des orientations de l'action, l'hypothèse peut être avancée que certains éléments de la situation expliquent plus fondamentalement l'apparition de tels types d'action. Ainsi, la situation de travail et la situation économique devraient essentiellement rendre compte des types d'action centrés sur l'identité ; la nature du patronat ou de « l'Etat patron » devrait être prédominante dans la détermination des formes d'action centrées sur l'opposition ; la nature du marché et du système de planification devrait conditionner la forme d'action centrée sur le champ social. Par ailleurs, à mesure que progresse la conscience ouvrière, se manifeste une intégration progressive par cette conscience ouvrière des différents éléments de la situation.

Mais ces relations ne sont pas des relations déterministes. C'est l'acteur social qui donne lui-même un sens à sa situation de travail, au rapport de domination et au système social. La signification de l'intervention des variables d'échantillonnage (travail, habitat, patronat, marché, secteur public ou privé) est donc éclairée par une série de variables intermédiaires (attitudes au travail, participation sociale et économique, attitudes d'acceptation ou de refus de la coopération, attitudes politiques) qui donnent un sens à la relation de l'action à la situation.

L'ensemble de ces recherches qui basent leur analyse sur une articulation de la pratique et de l'idéologie montre que l'enjeu des conflits sociaux doit être analysé comme tension entre leur signification revendicative et leur signification politique. C'est également sous cette forme antinomique que seront présentés les aspects relationnels des conflits : les grèves sont à la fois négociation et rapport de forces.

## II.

# NÉGOCIATION ET RADICALISATION

Une série d'ouvrages récents traite de l'évolution des rapports entre acteurs sociaux, les uns insistent plus sur le développement des négociations, les autres sur l'accentuation des oppositions. Les interprétations avancées peuvent diverger. Nous faisons quant à nous — en conclusion — l'hypothèse d'un développement parallèle de ces pratiques apparemment contradictoires.

### 1 - DEVELOPPEMENT DES NEGOCIATIONS

Développement des négociations et des accords, apparition de thèmes nouveaux, articulation nouvelle des rôles impartis aux différents partenaires (Etat, patronat, syndicats), extension des discussions à un niveau plus large (interprofessionnel) ou plus restreint (entreprise), à de nouveaux secteurs (entreprises du secteur public et nationalisé), tels sont quelques-uns des signes des tendances nouvelles étudiées dans *La négociation collective en France* (1). Si les auteurs ne cachent pas que des problèmes demeurent posés (incitation étatique à négocier insuffisante, procédures d'extension trop lentes, division du travail de réglementation contractuelle entre les différents niveaux de négociation insuffisamment rationnelle, discontinuité de la négociation, qu'ils souhaitent permanente), ils en concluent néanmoins à un certain renforcement, à une institutionnalisation accentuée du système de relations professionnelles, cherchant à résoudre à l'avantage de tous les questions posées, n'excluant pas le conflit ouvert, mais visant surtout à éviter les conditions d'une explosion générale comme en mai-juin 1968. Leur bilan est donc optimiste. Comment l'interprètent-ils ? Pour eux, les signes de changements datent des années 1965-1967. Avec le pacte d'unité d'action du 10 janvier 1966, C.G.T. et C.F.D.T. amorcent une pression pour passer de la négociation de branche à la négociation interprofessionnelle, pression qui ne se relâchera pas jusqu'en 1968 et qui se poursuivra par la suite avec l'accord de décembre 1970 ; les pouvoirs publics ne sont pas non plus étrangers à la relance d'un tel type de négociation : le 3 août 1967, Georges Pompidou écrit aux confédérations syndicales et patronales pour les inciter à régler les questions d'emploi ; le renouvellement des hommes à la tête du C.N.P.F. et la réforme de ses structures ont permis le développement de la négociation interprofessionnelle (le C.N.P.F. peut en effet, depuis l'Assemblée générale d'octobre 1969, engager

(1) Le livre de Gérard ADAM, Jean-Daniel REYNAUD, Jean-Marie VERDIER, *La négociation collective en France* (Collection « Relations Sociales », Paris, Editions ouvrières, 1972) étudie les tendances nouvelles de la négociation collective.

la politique sociale du patronat, sauf sur la question des salaires et sauf opposition préalable de l'Assemblée permanente). Dernier facteur d'évolution, la crise de mai-juin 1968, elle-même expression d'un système dont les mécanismes de négociation sont imparfaits, contribue à cette même orientation.

Ces facteurs ont une influence réelle ; ils minimisent néanmoins la place du contexte économique industriel actuel dont nous pensons qu'il rend nécessaire l'instauration d'un système dense de négociations apte à aborder certaines questions rapidement. On trouve d'ailleurs une telle interprétation dans l'ouvrage de Jean Bunel et Paul Meunier (1).

Le bilan qu'ils établissent est beaucoup moins optimiste que celui dressé par les auteurs précédents. J. Chaban-Delmas n'a pu parvenir, en trois années de gouvernement, à mettre sur rail sa « nouvelle société ». Son objectif : débloquer la société française. « Bloquée, elle l'est en raison de la fragilité de son économie, d'un Etat tentaculaire et inefficace, de l'archaïsme et du conservatisme de ses structures sociales ». La nouvelle société vise à remédier à tout cela. « C'est une société industrielle et néo-capitaliste. Ses valeurs qui orientent les conduites collectives sont l'efficacité, la rationalité, la compétitivité, la concertation ». Pour J. Chaban-Delmas et l'équipe qui l'entoure, il faut transformer le lien de dépendance qui, en système capitaliste, attache le progrès social à la croissance économique et montrer l'interdépendance des deux éléments. Les auteurs établissent en fait qu'il est fort difficile, sinon impossible, de satisfaire de la même façon les intérêts des industriels et les objectifs de la nouvelle société. Les deux priorités sociales du VI<sup>e</sup> Plan — l'emploi et la formation professionnelle — sont fortement dépendantes du choix économique prioritaire : l'industrialisation. Si les négociations se développent, c'est parce qu'elles sont utiles dans la phase actuelle du développement capitaliste. Cet ouvrage montre donc les limites du réformisme « social-démocrate » ; J. Chaban-Delmas et son équipe ont été prisonniers du système.

Dans sa dernière partie, le traité de Guy Caire sur les syndicats (2) aborde aussi la question de l'évolution de la négociation. Après une période où la France constituait une exception dans les pays industrialisés, « nous sommes entrés à notre tour dans la saison contractuelle ». Dans le secteur public et nationalisé, les relations professionnelles ont évolué « du statut octroyé au négocié ». Guy Caire conclut en reprenant une phrase de François Sellier : « non seulement la négociation donne lieu à une stratégie, ce qui est évident, mais encore elle est elle-même un des éléments d'une stratégie plus complexe et plus vaste dont l'objet est la défense de la situation économique et sociale du patronat. Il en est d'ailleurs de même du côté ouvrier où la négociation n'est que le moyen d'une politique définie comme l'ensemble de tous les actes et de tous les événements qui influencent la situation économique et sociale des travailleurs ».

La négociation ne donne pas toujours lieu à la conclusion d'un accord, d'une convention collective. Le niveau le plus « bas » de l'affrontement négociateur entre patrons et syndicats est le recours ouvrier, la démarche des délégués du personnel en vue de satisfaire les revendications « tout-venant » des ouvriers. Le *Recours ouvrier* (3) montre comment comportements revendicatifs et revendications peuvent s'expliquer par une certaine configuration de l'évolution technique et de la conjoncture sociale. « Chacun de ces facteurs modèle plus ou moins directement l'état des rapports sociaux, c'est-à-dire la position respective du pouvoir du groupe patronal et du groupe ouvrier. Ces groupes d'acteurs sociaux influencent eux aussi comportements et objets revendicatifs : cependant leur action ne peut se détacher complètement du contexte

(1) Jean BUNEL, Paul MEUNIER, Chaban-Delmas. Collection « Les Français qui changent la France », Paris, Stock, 1972.

(2) Guy CAIRE, *Les Syndicats*. Col. « Themis », Paris, P.U.F., 1971.

(3) Pierre DUBOIS, *Recours ouvrier, Evolution technique, Conjoncture sociale*. Collection « Sciences sociales du Travail ». Paris, Armand Colin, 1971.

technique, de la conjoncture sociale sous peine de devenir volontariste, utopiste, irréaliste et gratuite ». L'ouvrage traite aussi des conflits entre les délégués et les contremaîtres, de leur situation respective de pouvoir, des conséquences qui en résultent quant aux procédures de recours.

## 2 - PROGRES DE LA RADICALISATION

Le développement de la radicalisation est contemporain du développement de la négociation. Ces formes d'action « dures » connaissent un regain depuis 1968.

### a) L'autogestion est-elle possible ?

Les grèves de mai-juin 1968, par leur longueur, leur étendue et leurs formes illustrent cette radicalisation.

La révolution visant un socialisme d'autogestion était-elle possible, l'autogestion étant définie comme l'accession directe des ouvriers aux pouvoirs de décision dans l'entreprise, comme l'élimination de tout pouvoir patronal ou encore comme la fin de l'opposition salariat-patronat ? Autrement dit, la prise du pouvoir était-elle possible dans les entreprises ? Pouvaient-elles être remises en route sous le seul contrôle ouvrier ? A cette question, on ne peut répondre que par la négative ; les conditions de l'autogestion n'étaient pas suffisamment créées. Elle est certes un thème privilégié du discours gréviste : mais de là à conclure que l'autogestion était possible, il y a un pas que l'on ne peut franchir. L'autogestion n'aurait été concevable que si, dans un nombre important d'entreprises, deux conditions avaient été réunies : la mise en place de structures instaurant une répartition des pouvoirs au sein du groupe ouvrier, basée sur la prise de décision par le plus grand nombre possible et l'adoption de pratiques d'opposition au patronat nettement antagonistes.

Ces pratiques n'ont pas été généralisées. Elles ont cependant été suffisamment récurrentes pour que l'on s'interroge sur leurs conditions d'apparition : sont-elles apparues dans toutes les entreprises en grève ou seulement dans certaines d'entre elles ? Ont-elles été créées dès le début de la grève et simultanément ? Comment les modèles anciens de mobilisation et d'opposition ont-ils subsisté en partie ? L'ouvrage collectif sur mai 1968 répond à ces questions (1).

Danièle Kergoat aborde la même question générale mais différemment. Elle a choisi d'étudier une expérience d'autogestion en 1968 (2), expérience d'ailleurs peu fréquente dans ces grèves. Son analyse révèle un paradoxe intéressant : « Si les principales caractéristiques objectives de l'acte autogestionnaire sont effectivement présentes (reprise de la production et de la distribution sous la seule responsabilité ouvrière) », elle n'y trouve cependant « aucune des significations vécues généralement associées à l'autogestion ». S'interrogeant dès lors sur la signification réelle de cet acte, l'auteur découvre qu'il fut « l'occasion et pour ainsi dire la condition nécessaire d'une structuration sociale de la masse ouvrière de l'usine, de la constitution en un groupe conscient de sa diversité comme de sa solidarité et de la mise en place d'un système d'action efficace au regard de la structure de pouvoir de l'entreprise ».

(1) Pierre DUBOIS, Claude DURAND, Renaud DULONG, Sabine ERBES, Daniel VIDAL, *Grèves revendicatives ou grèves politiques*, op. cit.

(2) Danièle KERGOAT, *Une expérience d'autogestion en mai 68* (Emergences d'un système d'action collective), « *Sociologie du Travail* », n° 370.  
Cf. aussi rapport ronéoté du Groupe de sociologie des organisations.

Tous les livres sur mai ne s'interrogent cependant pas sur les conditions d'émergence de pratiques d'opposition plus radicales au patronat. Jacques Frémontier (1) étudie par exemple les mythes de mai chez Renault pour en réfuter le fondement. La spontanéité ? « Rien ne laisse la moindre place à la théorie de la spontanéité chère aux gauchistes : les syndicats orchestraient les mécontentements depuis quelques mois ; les délégués ont joué normalement leur rôle d'organiseurs et de meneurs ; les appareils, après quelques instants de flottement, se sont ressaisis et ont déclenché l'énorme machine de la grève illimitée avec occupation de l'usine ». La révolution ? « A aucun moment », lit-on dans *la Forteresse ouvrière*, « la question de la prise de pouvoir ne s'est posée. Si, par une hypothèse absurde, une avant-garde avait accepté de se lancer dans l'aventure, ou dans telle ou telle combinaison politique, elle se serait immédiatement coupée de la masse : seule une minorité fortement politisée aurait suivi ces meneurs ». La trahison des syndicats ? « Après Grenelle, le leader de la C.G.T. n'a proposé à aucun moment la reprise du travail ; à aucun moment, il ne s'est fait désavouer par la base ». Pour J. Frémontier, mai 68 est d'abord un puissant mouvement qui aboutit à la satisfaction de la plus importante vague de revendications depuis 1936.

### b) Accentuation de l'opposition au patronat

La perspective de Philippe Gavi (2) est opposée à celle de Jacques Frémontier. Le sous-titre de son livre « Du tiercé à la Révolution » indique clairement qu'il ne croit pas cette dernière impossible. Mai 68, c'est un « tremblement annonciateur », c'est un « soulèvement qui montre que la classe ouvrière n'a pas encore mis ses chaussons », « la lutte des classes n'est pas morte mais cherche des voies nouvelles ». Après mai, « de nouveaux thèmes de revendication apparaissent remettant directement en cause le système — contrôle ouvrier, refus de l'échelle hiérarchique, autogestion, pouvoir de la base, amélioration des conditions de travail, refus des licenciements — Les méthodes se radicalisent : grèves-bouillons, débrayages surprises, contrôle de la production, séquestration des patrons, occupation des locaux, grèves illimitées avec drapeau rouge à l'appui... ces moyens expriment la potentialité révolutionnaire de travailleurs qui ne veulent plus être dans le dernier wagon ». Au travers de plusieurs centaines d'entretiens, l'auteur recherche cette ligne qui lui fait dire : « pour bien des esprits, la perspective d'une prise de pouvoir révolutionnaire semble encore une utopie. Pour d'autres, une certitude sans âme. Pour nous, c'est la société de demain où l'homme ne sera plus amputé. Du tiercé à la révolution, la route est longue, mais les premiers jalons sont posés ».

Si la méthode de recueil des données retenue par Philippe Gavi (« mes interlocuteurs, je les ai trouvés au hasard des randonnées, à des sorties d'usine, aux piquets de grève, au bord de la route, dans les magasins, des cafés, des maisons de jeunes, en frappant à une porte, plus rarement par recommandation »), gagne en spontanéité, elle peut prêter évidemment à critique dès que l'on s'interroge sur la représentativité des conclusions avancées. On peut d'ailleurs adresser la même critique à J. Frémontier.

Une recherche (3) fournit plusieurs indications sur les attitudes et comportements ouvriers au cours des grèves de 1971. L'opposition au patronat se radicalise dans un nombre relativement important de grèves, prenant ici la forme de l'occupation des lieux de travail, là de la séquestration des cadres, cela est particulièrement vrai dans les grèves de petites ou de moyennes entreprises du secteur privé, situées à la campagne et dans les petites villes, menées par des O.S. et même par des ouvriers qualifiés, syndiqués le plus souvent à

(1) Jacques FREMONTIER, *La Forteresse ouvrière : Renault*. Paris, Fayard, 1971, Chapitre 5 : Les mythes de mai.

(2) Philippe GAVI, *Les Ouvriers*. Collection « En direct ». Mercure de France, Paris, 1970.

(3) Claude DURAND et Pierre DUBOIS, *La grève. Etude sociologique*. Coll. « Fondation Nationale des Sciences Politiques ». Paris, Armand Collin, 1975.

la C.F.D.T. mais sans tradition de lutte. Ces grèves, freinées au départ par les syndicats, longues et très combatives, sont aussi celles où l'illégalité est la plus intense.

François Gault, dans *Trois Grèves* (1), choisit des luttes non pas représentatives mais exemplaires. Il en décrit le déroulement précis : des trois conflits sélectionnés, le troisième nous intéresse plus particulièrement.

La grève des métallurgistes de St-Nazaire en 1967 met en action une nouvelle catégorie de salariés, les mensuels ; celle des roulants de la S.N.C.F. en 1969 porte sur les conditions de travail (réduction de l'amplitude de la journée de travail et donc, en conséquence, augmentation des effectifs). La grève des Ateliers Thermiques du Mans en 1970 est typique de nouvelles méthodes de luttes : un atelier entre en grève pour des revendications ; la durée de cette grève conduit la direction à fermer l'ensemble des autres ateliers ; c'est la grève-bouchon. La grève de 58 jours du Joint Français (2) est caractéristique de la lutte contre les effets de la décentralisation industrielle qui pénalise les travailleurs. Le bilan dressé par Michel Phlipponneau montre la solidarité croissante autour des mille grévistes, ainsi que la prolongation de l'action et sa radicalité (occupation des locaux, séquestration). Il met en évidence les réactions patronales et la prise de conscience des ouvriers d'une opposition fondamentale entre eux et le patronat.

Hélène Sinay, dans son livre *La Grève* (3), situe le contexte juridique des actions grévistes les plus radicales. Elles sont toutes illégales, qu'il s'agisse de séquestrations, des occupations, des piquets de grève, de grèves-bouchons, des grèves perlées, des grèves partielles ou tournantes qui désorganisent la production. Les salariés qui y recourent sont donc passibles de sanctions (de l'avertissement à l'emprisonnement, en passant par la mise à pied ou le licenciement).

Ainsi donc, la radicalisation de l'action se développe malgré le frein qu'exerce le risque de la sanction : on a là un indice du maintien et du durcissement de la lutte. Le développement des négociations que nous avons d'abord constaté prend alors un autre sens que celui d'une paix sociale qui s'instaure progressivement : les négociations se développent parce que les salariés luttent davantage ; l'accord devient un compromis, aussitôt remis en cause dès que le rapport de forces le permet.

\*\*

Analyser les rapports entre les acteurs sociaux (pouvoirs publics, patronat, mouvement ouvrier) sous le seul angle de la négociation peut conduire à des conclusions fausses : le développement quantitatif des lois sociales et des accords collectifs depuis 1968 pourrait laisser croire à une diminution des conflits sociaux. Analyser leurs rapports sous le seul angle de la violence et de la répression pourrait conduire à une même impasse, à la conclusion d'un affrontement sanglant prochain.

Chaque acteur a en fait un double comportement : c'est le même Etat qui fait voter des lois sociales et qui réprime, c'est le même patronat qui négocie et qui licencie, ce sont les mêmes ouvriers qui revendiquent et qui recourent à l'action illégale.

Quels types d'interrelations existent dans les luttes sociales, en particulier dans celles qui opposent patrons et salariés, entre comportements de négociations et de concessions d'une part et comportements de violence et de répression d'autre part ? Entre autres questions, la propension patronale à négocier au cours d'une grève varie-t-elle parallèlement à la propension patronale à faire

(1) François GAULT, *Trois Grèves*. Paris, Calmann-Lévy, 1971.

(2) Michel PHILIPPONNEAU, *Au Joint Français, les ouvriers bretons*, Saint-Brieuc, Presses Universitaires de Bretagne, 1973.

(3) Hélène SINAY, *La grève*. Paris, Dalloz, 1966.

des concessions ? La répression et la violence sont-elles des phénomènes liés ? La violence est-elle payante ? Est-ce le refus du patron de négocier qui provoque la violence ou est-ce la violence qui provoque la rupture de la négociation ? etc.

Notre hypothèse générale est que ces comportements contradictoires ne s'excluent pas en fait, que les comportements de négociation — qui se développent — n'ont pas tendance à reléguer aux oubliettes de l'histoire du mouvement ouvrier les comportements de violence et de répression. L'hypothèse est bien plutôt que ces comportements contradictoires ont tendance à se développer de pair, parallèlement ou successivement, à être plus nombreux dans la période récente. Les conflits entre les groupes sociaux ont tendance à s'institutionnaliser (à se régler par la voie de la négociation) et en même temps à se radicaliser (à être marqués par des pratiques d'opposition fortes comme l'illégalisme et la répression). Autrement dit, la négociation établit de nouvelles règles qui régissent les rapports entre groupes ; la violence les enfreint tout aussitôt ; le mouvement est donc continu de création, de règles et de destruction de règles, de régulation et de dérèglement, de compromis et d'intransigeance, de paix sociale et de violence.

Sur quoi fonder cette hypothèse ? Sur l'accentuation des oppositions de classes ? la crise de la société ? la rapidité des changements technologiques qui rendent les règles établies pour les rapports sociaux très vite obsolètes et obligent à l'élaboration de nouvelles règles ? les conséquences de 68, et notamment la diffusion de l'idée d'autogestion qui implique à tous les niveaux une volonté de faire décider par tous du maximum de choses ? enfin les effets de l'élévation du niveau général d'éducation, la plupart des travailleurs se sentant désormais aptes à définir après négociation de nouvelles normes pour leur situation au travail, se sentant également aptes à contester les règles anciennes ?

Toutes ces influences sont modulées par la conjoncture politique, économique et par le contexte spécifique des entreprises.

## **SIGLES UTILISÉS**

A.P.M.	: Agent productif mensualisé
B.E.	: Brevet élémentaire
C.A.P.	: Certificat d'aptitude professionnel
C.E.	: Comité d'entreprise - Comité d'établissement
C.E.T.	: Conseil économique du travail
C.F.D.T.	: Confédération française démocratique du travail
C.F.T.C.	: Confédération française des travailleurs chrétiens
C.G.T.	: Confédération générale du travail
C.N.P.F.	: Conseil national du patronat français
D.P.	: Délégué du personnel
F.O.	: Force ouvrière (Confédération générale du travail)
F.P.A.	: Formation professionnelle des adultes
I.N.S.E.E.	: Institut national de la statistique et des études économiques
I.U.T.	: Institut universitaire de technologie
M.T.M.	: Méthodes Time Measurement
O.H.S.	: Ouvrier hautement spécialisé
O.P.	: Ouvrier professionnel
O.Q.	: Ouvrier qualifié
O.S.	: Ouvrier spécialisé
S.M.I.G.	: Salaire minimum interprofessionnel garanti
S.M.I.C.	: Salaire minimum de croissance
U.I.M.M.	: Union des industries métallurgiques et minières

# Table des matières

	Pages
AVANT-PROPOS	3
<b>I</b>	
<b>Décentralisation et espaces socio-économiques</b>	<b>9</b>
I. — La décentralisation : éléments d'un bilan .....	11
II. — Division spatiale du travail et décentralisation .....	19
<b>II</b>	
<b>Politiques du personnel et revendications ouvrières</b>	<b>37</b>
Introduction .....	39
I. — L'emploi .....	40
II. — Le salaire .....	43
III. — Classifications et promotions .....	47
IV. — Organisation du travail et conditions de travail .....	51
V. — Les politiques contractuelles .....	57
Conclusion .....	65
<b>III</b>	
<b>Les formes de lutte dans les usines nouvelles</b>	<b>67</b>
Une succession de phases .....	69
I. — Première phase : Absence de luttes collectives .....	70
II. — Deuxième phase : Mise en place d'une structure représentative des travailleurs .....	74
III. — Troisième phase : La phase « explosive » .....	82
IV. — Phases suivantes : Pluralité des formes d'action .....	88
Conclusion .....	98
<b>Annexe</b>	
<b>Approche bibliographique des études récentes sur les grèves</b> .....	<b>101</b>
I. — Grèves revendicatives ou grèves politiques .....	103
II. — Négociation et radicalisation .....	109

## **TRAVAUX ET RECHERCHES DE PROSPECTIVE**

### **Eléments pour des prospectives :**

- Techniques et aménagement du territoire, (1969), n° 0.
- Composantes de la fonction urbaine, (1970), n° 3.
- Dictionnaire des projections 1985 et 2000, (1970), n° 4 (épuisé).
- Scénarios d'aménagement du territoire, (1971), n° 12 (épuisé).
- Prospective et analyse de systèmes, (1971), n° 14.
- Les centres de prospective et d'aménagement du territoire en Europe, (1971), n° 17.
- Une image de la France en l'an 2000. Scénario de l'inacceptable, (1971), n° 20.
- Transformation du monde rural, (1972), n° 26.
- Prospective et société, (1972), n° 28.
- Survol de la France, (1972), n° 29.
- Une image de la France en l'an 2000. Documents de base. Méthode de travail, (1972), n° 30.
- Technologie et aménagement du territoire, (1972), n° 33.
- Les firmes multinationales, (1973), n° 34.
- Survols de l'Europe, (1973), n° 37.
- Approches de la réalité urbaine, (1973), n° 38.
- Paris, ville internationale, (1973), n° 39.
- Regard prospectif sur le Bassin méditerranéen, (1973), n° 41.
- Le peuplement urbain français : aspects historiques, (1973), n° 43.
- Régions urbaines, régions de villes, (1973), n° 44.
- Questions à la société tertiaire, (1973), n° 45.
- Industries en Europe, (1974), n° 46.
- Scénarios européens d'aménagement du territoire, (1974), n° 47.
- Scénarios pour les villes moyennes. Deux avenir possibles, (1974), n° 48.
- Emploi et espace. Eléments pour un modèle de prévision, (1975), n° 49.
- SESAME, année 5, (1974), n° 50.
- La façade atlantique. Ouverture sur le monde, (1975), n° 51.
- Transformations du travail industriel, (1975), n° 52.
- L'Europe médiane : diagnostic pour des avenir, (1975), n° 53.
- Travail féminin : un point de vue, (1975), n° 54.
- Firmes multinationales et division internationale du travail, (1975), n° 55.
- Dynamique urbaine et projet régional. Un exemple : la région Alsace, (1975), n° 56.
- Qualification du travail. Tendance et mise en question, (1975), n° 57.
- Syndicats et sociétés multinationales, (1975), n° 58.
- La méthode des scénarios. Une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective, (1975), n° 59.

### **Schémas d'aménagement :**

- La façade méditerranéenne, (1969), n° 1 (épuisé).
- Schéma d'aménagement de l'aire métropolitaine marseillaise, (1970), n° 5.
- Schéma d'aménagement de la Basse-Seine, (1971), n° 6 (épuisé).
- Aménagement du Bassin parisien, (1970), n° 7 (épuisé).
- Rapport du groupe de travail Paris-Nord, (1971), n° 8 (épuisé).
- Schéma d'aménagement de la métropole lorraine, (1971), n° 9.
- Schéma d'aménagement de la métropole Lyon - Saint-Etienne - Grenoble, (1971), n° 10.
- Schéma d'aménagement de l'aire métropolitaine Nantes - Saint-Nazaire, (1971), n° 11.
- Aménagement d'une région urbaine, le Nord - Pas-de-Calais, (1971), n° 19.
- Vers la métropole jardin. Livre blanc pour l'aménagement de la Loire moyenne, (1971), n° 23.
- L'espace nord-champenois. Perspectives de développement, (1972), n° 24.
- Schéma d'aménagement de la Corse, (1973), n° 32.
- L'avenir de la Basse-Normandie, (1973), n° 36.
- Bordeaux : ville océane, métropole régionale, (1973), n° 40.

### **Schémas de communications :**

- Eléments pour un schéma directeur des télécommunications, (1969), n° 2.
- Eléments pour un schéma directeur de l'informatique, (1971), n° 13 (épuisé).
- Eléments pour un schéma directeur de l'équipement aéronautique, (1972), n° 25.
- Les grandes liaisons routières : histoire d'un schéma, (1972), n° 31.
- Schéma directeur de l'équipement aéronautique, (1973), n° 35.
- Services nouveaux des télécommunications. Eléments pour un schéma directeur, (1973), n° 42.

### **Problèmes de l'eau :**

- L'eau en Seine-Normandie. Projet du Livre blanc, (1971), n° 15.
- Les problèmes de l'eau en Artois-Picardie, (1971), n° 16.
- Bassin Rhin-Meuse. Eau et aménagement, (1971), n° 18.
- L'eau en Adour-Garonne, (1971), n° 21.
- Les problèmes de l'eau dans le Bassin Rhône-Méditerranée-Corse, (1971), n° 22.
- L'eau dans le Bassin Loire-Bretagne, (1972), n° 27.

---

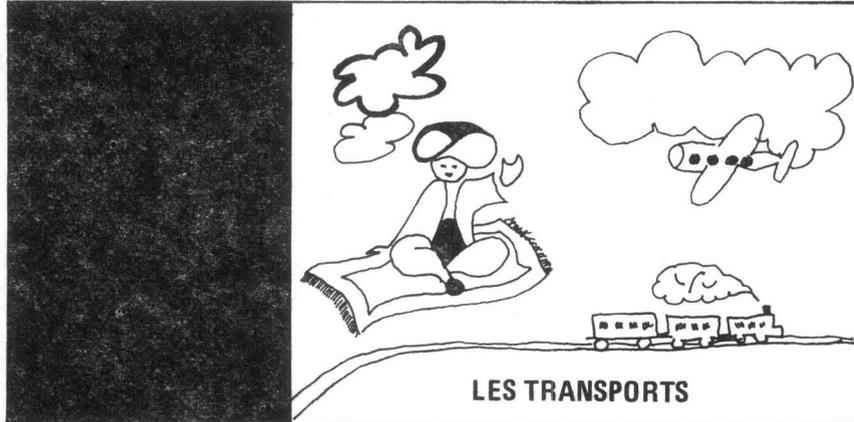
**Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale**

1, avenue Charles-Floquet — 75007 PARIS  
Fondateur de la collection : Gérard WEILL †

Directeur de la publication : Jacques DURAND - Secrétaire de rédaction : Marie GRENIER  
Administrateur : Hélène ROGER-VASSELIN - Couverture Cl. CAUJOLLE et D. COHEN

# 2000

Aménagement du territoire - Innovation - Avenir

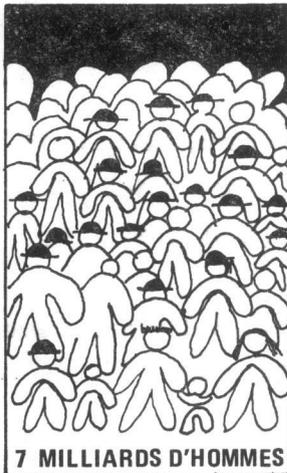


Lancée sous l'égide de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, la revue «2000» traite dans une optique prospective, pour les trente années à venir, des problèmes économiques, industriels, techniques et du cadre de vie. Elle s'efforce de mesurer le changement et de définir parmi les innovations, celles qui peuvent avoir une influence décisive.



LE SOLEIL

- n° 21 - L'informatique
- n° 24 - Nouvelles villes
- n° 25 - Qualité de la vie
- n° 30 - Géologie au futur
- n° 31 - Transports urbains 1990
- n° 32 - Innovation culturelle



## ABONNEMENT

Revue trimestrielle  
Le numéro : 12 F  
Abonnement 46 F



## LA DOCUMENTATION FRANÇAISE

29-31 quai Voltaire 75340 Paris Cédex 07  
Tél. 261-50-10 Téléc : 204826 DOCFRAN PARIS