

# Des “nouvelles méthodes” patronales de gestion au management “humain”

**Parmi les principales cibles des grévistes de mai 1968, figure sans conteste le mode de fonctionnement autoritaire de l'entreprise. Le patronat s'en inquiète. S'appuyant sur un certain nombre d'expériences étrangères et notamment américaines, le patronat expérimente à la fin des années 1960 de nouvelles méthodes de gestion afin de prolonger la vie du système et canaliser les aspirations qui émergent, espérant ainsi endiguer toute expression contestataire.**

**E**n 1968, le journaliste économique Roger Priouret publie *La France et le management*<sup>(1)</sup>. Il définit alors le management comme « le gouvernement des entreprises », phénomène qu'il juge aussi important que la rationalisation du travail de Taylor déjà mise en œuvre aux États-Unis et par une poignée d'hommes en France. Il s'agit d'adapter l'organisation et la direction de l'entreprise aux exigences de la concurrence internationale. Selon lui, en France, les milieux industriels, bancaires et boursiers n'abordent pas le vrai problème, « celui du gouvernement d'une entreprise moderne, c'est-à-dire de sa conduite et de sa structure ». Ils affrontent la compétition « avec des concepts non explicités mais hérités des temps de la prépondérance agricole et artisanale »<sup>(2)</sup>.

Leur gestion est marquée par le pouvoir absolu, la méfiance, le secret, l'absence d'organigramme, de stratégie ! En réalité, cette mise en garde est loin d'être inédite. Déjà, en 1963, François Bloch-Lainé propose une réforme de l'entreprise française dont les propositions s'inspirent directement du modèle allemand en matière de gestion et de financement. Si l'ouvrage de Bloch-Lainé recueilli dans certains courants modernistes, y compris jusqu'au sein de la CFTC, une bienveillante réception, il suscite, à l'inverse, de nombreuses critiques au sein du Conseil national du

patronat français (CNPF). Deux ans plus tard, l'assemblée générale du CNPF adopte un manifeste néolibéral qui « vise à rassembler le patronat autour de la célébration de la libre entreprise, du profit, de la concurrence, de la critique du dirigisme étatique »<sup>(3)</sup>. Toutefois, nul n'évoque alors la situation, la place et le rôle des travailleuses et des travailleurs dans la modernisation de l'entreprise ! L'heure n'est pas, pour le patronat, à associer par un moyen ou par un autre les salariés à la gestion de l'entreprise.

## La démocratie, ciment de l'action syndicale à l'entreprise

Mais, à la mi-temps des années 1960, de profondes transformations politiques, économiques, sociales et sociétales se profilent. Le V<sup>e</sup> Plan (1966-1970) a fixé un cap, celui de la modernisation et de la concentration pour constituer ou renforcer, par secteur, un ou deux champions français capables d'affronter la concurrence internationale qui s'étend et s'aiguise. L'appareil productif français se modifie, la salarisation de la population croît et sa composition catégorielle évolue. L'habitat et les modes de vie sont bouleversés. Des observateurs évoquent « la machine qui libère l'homme » ; dans le prolongement de ces réflexions, certains dissertent sur l'accès de la classe

(1) Priouret (Roger), *La France et le management*, Paris, Éditions Denoël, 1968, 407 pages.

(2) *Op. cit.*, p.16.

(3) Magniadas (Jean), *Le Patronat, Messidor-Éditions sociales*, 1991, p. 55.

ouvrière au confort, aux biens d'équipement, à la « société de consommation ». La réalité c'est que, durant cette période, les luttes syndicales sont nombreuses. Les travailleurs souffrent des conséquences de la parcellisation du travail et de l'intensification des cadences, de la persistance des inégalités, des bas salaires qui justifient, pour payer le paiement à crédit de l'accès au confort, des semaines de travail interminables. Le patronat s'oppose farouchement à toutes les revendications ; le plus souvent, il refuse même de recevoir les syndicats ! Quant au gouvernement, il corsète les salaires de ses propres salariés et prend des mesures favorables au patronat. Le besoin d'agir tous ensemble, pour gagner, prend corps dans la conscience des travailleurs.

Le 10 janvier 1966, la CGT et la CFDT signent un accord sur les principales revendications. À gauche, des discussions et des rapprochements s'opèrent, notamment lors des échéances électorales. Tout cela donne confiance en l'avenir et n'amène pas la CGT à cultiver l'attente d'une solution globale qui viendrait d'en haut. Elle veut « rendre chacun, chacune responsables et maîtres de l'action unie à partir des lieux de travail ». ... Pour cela, elle favorise « l'élaboration de la plate-forme ou du cahier de revendications par l'ensemble des salariés de l'entreprise, de leur mise à jour et de leur soutien permanent devant l'employeur, de telle sorte qu'ils soient leur chose voulue passionnément ». Enfin, elle développe l'esprit d'initiative « a contrario de la délégation de pouvoir aliénante et du manque de confiance dans l'individu. Le travail collectif et le mot d'ordre faire faire développent comme jamais la démocratie syndicale et ouvrière »<sup>(4)</sup>.

Au printemps 1968, c'est l'effervescence dans de nombreuses capitales. En France, les critiques sont vives à l'égard d'une société et d'une université dont les valeurs étouffent les besoins de la jeunesse et leur projettent un avenir qui les inquiète. Face aux manifestations des étudiants, le pouvoir répond par la violence. Le 11 mai, la CGT soumet aux autres syndicats un bref appel à une grève de vingt-quatre heures pour le lundi 13 mai pour dénoncer la répression. À Paris, huit cent mille manifestants répondent à l'appel. Georges Séguay nous dit comment la CGT répond à cette aspiration de masse des travailleurs à faire vivre la démocratie dans l'entreprise : « À ce moment-là, un appel à la grève générale aurait été possible, mais après mûres réflexions, la CGT préfère recommander à ses militants de prendre l'initiative de réunir partout les salariés sur les lieux de travail, de les informer et de leur proposer de prendre en main eux-mêmes démocratiquement la conduite de la lutte et l'occupation des entreprises en créant leur propre comité de grève »<sup>(5)</sup>.

### Les cadres ne veulent plus être un simple rouage

Dans un long article publié dans *Options*, le mensuel des ingénieurs et cadres CGT, l'Ugic, à partir de quelques exemples concrets, tente de comprendre et de montrer ce qu'ont vécu, proposé, revendiqué les cadres durant le



DR / IHS CGT

mouvement du printemps 1968. Souvent, ils se sont réunis, ils ont parlé, proposé, rédigé des notes, des rapports, contesté, formulé des propositions selon les cas avec ou sans les syndicats. S'ils n'ont évidemment pas oublié de mettre en avant leurs revendications économiques, ils ont surtout beaucoup évoqué le fonctionnement de l'entreprise, leur place et leur rôle en son sein. Ils ont mis en avant leur exigence de ne plus être un simple rouage de l'organisation, revendiqué le respect de leur dignité, contesté des structures hiérarchiques rigides, autoritaires, monarchiques, dénoncé l'absence d'autonomie de gestion des différents services et secteurs.

La grande entreprise moderne est devenue trop complexe pour que sa direction soit l'apanage d'un seul homme, son propriétaire, et que son efficacité puisse simplement reposer sur une division appropriée du travail réduisant chaque secteur à appliquer les ordres qui tombent d'en haut. « Désormais, la décision, et a fortiori la politique de l'entreprise, ne peut être que le fruit d'une gestion permanente à tous les niveaux où le produit s'élabore, se fabrique et se distribue : d'où le thème de la responsabilité, qui a si fortement marqué les discussions du printemps. »

Toutefois, l'Ugic relève que, « parmi les plus combattifs des cadres au cours de la période de "contestation", on rencontrait la plupart des anciens élèves des business schools d'outre-Atlantique ». Elle y voit là l'attrait du modèle américain et ajoute : « Substituer à un type de capitalisme accusé d'impuissance un autre type de capitalisme auquel on suppose des vertus dynamiques n'est pas faire œuvre révolutionnaire »<sup>(6)</sup>. Elle rappelle alors son point de vue : l'action pour une gestion démocratique ne saurait se réduire à une gestion contre les méthodes autoritaires à l'inefficacité évidente. Il convient de préciser au profit de qui cette efficacité doit s'exercer, les travailleurs ou les groupes financiers ! Elle constate que c'est toujours celui qui possède qui décide. Elle se prononce donc une fois de plus pour la nationalisation des secteurs clés de l'économie. Elle précise qu'il ne s'agit pas de remplacer une technocratie privée par une technocratie publique, mais de développer en leur sein la démocratie, notamment par des droits nouveaux pour les travailleurs.

**Grève à l'usine Unipol, filiale de l'Union générale des savonneries de Marseille, 1968.**

(4) Caille (Marcel), secrétaire de la CGT de 1955 à 1978, in supplément au n° 119 de L'Union, février 2008, Urif-CGT, pp. 16-17.

(5) Séguay (Georges), secrétaire général de la CGT de 1967 à 1982, in supplément au n° 119 de L'Union, février 2008, Urif-CGT, p. 10.

(6) Options, numéro 30, septembre-octobre 1968, pp. 24-46.





Travail à la chaîne chez Renault Boulogne-Billancourt, années 1970.

DR / IHS CGT

### Le patronat déstabilisé <sup>(7)</sup>

La puissance du mouvement de 1968, la force des grèves et des occupations contraignent le patronat et le gouvernement à la négociation et au « constat de Grenelle ». Les concessions interprofessionnelles imposées alors sont, dans leur prolongement, amplifiées par celles qu'obtiennent les syndicats par des négociations de branche et/ou d'entreprise, imposées le plus souvent par la poursuite du mouvement. Les critiques se font vives à l'intérieur du CNPF, les accusations de capitulation, d'inadaptation, d'éloignement des problèmes des entreprises fusent. Comme en 1936 et à la Libération, c'est la mobilisation de la classe ouvrière et de ses organisations syndicales et politiques qui contraint l'organisation patronale à se réformer pour mieux jouer son rôle : « *La réforme se traduit par un renforcement des pouvoirs du CNPF, de nouvelles pratiques concernant les rapports à l'opinion publique, les relations avec les syndicats ouvriers, et par le renforcement des structures de l'organisation patronale au niveau interprofessionnel* <sup>(8)</sup>. »

Les événements de 1968 ont brutalement interrogé le patronat : « *La violence de la remise en cause du travail taylorisé et de l'autoritarisme, l'explication d'un refus de l'exploitation et des inégalités, au nom d'un droit à l'épanouissement personnel, tout cela a convaincu le patronat de la nécessité de procéder à des réformes d'ampleur pour contrecarrer cette lame de fond. Son projet est alors simple : mettre en œuvre tous les moyens susceptibles de minimiser les sources du mécontentement et surtout son expression* <sup>(9)</sup>. » Le patronat cultive la discrétion, mais jetons un rapide regard sur le contenu, enfin sur ce qu'il rend public, des assises qu'il décide de tenir tous les trois ans. Les premières se déroulent à Lyon les 20 et 21 octobre 1970, elles prennent l'allure d'un véritable

show médiatique qui vise à ressouder les rangs du patronat et à modifier la mauvaise image du CNPF dans l'opinion publique. Dans le même temps, les choses bougent à gauche : le parti socialiste (PS) et le Parti communiste français (PCF) s'accordent sur un programme commun de gouvernement. Il prévoit notamment des nationalisations et une extension des droits des travailleurs et de toutes les formes de leur représentation, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé <sup>(10)</sup>. Quelques mois auparavant, la section économique du PCF avait publié le *Traité marxiste d'économie politique. Le capitalisme monopoliste d'État*.

Tous ces éléments stimulent la réflexion économique, sociale et politique des militants. La gestion de l'entreprise devient un sujet de discussions, de critiques, de propositions et de mobilisations. Cela ne peut évidemment pas laisser le patronat indifférent ! Les Assises de 1972, placées sous le thème « *La croissance, l'entreprise et les hommes* », sont marquées par l'intervention d'Antoine Riboud. Il propose que l'entreprise élabore « *une sorte de Plan social et humain à cinq ans, ayant pour objet de fixer les objectifs d'Être à l'exclusion des revendications d'Avoir, c'est-à-dire des salaires* »... Il en précise les axes prioritaires : améliorer les rapports entre les hommes ; augmenter la sécurité de l'emploi ; favoriser l'information ; dans un langage simple et direct, l'entreprise devra porter « *les faits* » à la connaissance du personnel et les règles du jeu de l'entreprise qui ont été établies avec les intéressés ; développer l'enrichissement du travail ; améliorer les conditions de travail.

Il termine son propos en précisant les priorités du chef d'entreprise, qui sont : la réalisation des objectifs économiques vis-à-vis de ses actionnaires et de l'environnement ; la réalisation des objectifs humains et sociaux vis-à-vis de son personnel. Sans doute contraint par les exigences des luttes revendicatives que ses choix provoquent et la menace que fait alors planer sur lui le programme commun, le patronat ne peut donc, dans son expression publique, évoquer ses objectifs économiques sans évoquer immédiatement ses objectifs sociaux. Notons que sa façon de le faire met en évidence la contradiction au cœur du système capitaliste : les choix économiques, la gestion, c'est l'affaire des actionnaires, pas des travailleurs !

Dans cette période, le patronat développe la direction par objectif (DPO) qui devient la DPPO, le « P » supplémentaire signifiant participative ! Elle repose sur la négociation avec la hiérarchie, à tous les niveaux organisationnels de l'entreprise, des objectifs, des moyens et de l'implication individuelle et collective des salariés pour les atteindre. Cela implique des réorganisations en petites unités et la mise sur pied de contrôles afin d'envisager d'éventuels correctifs et de pouvoir apprécier les salariés. La revue mensuelle *Le Management* résume froidement la réalité de l'objectif patronal avec la DPPO : « *La finalité de ce système n'est pas sociale, mais tend plutôt à améliorer les performances de l'entreprise et à exploiter de façon plus efficace les ressources humaines* <sup>(11)</sup>. »

(7) Dans un ouvrage, un journaliste économique affirme que François Ceyrac se fie aux assurances d'un responsable syndical recueillies fin avril selon lesquelles il ne se prépare pas d'actions sur le plan social au mois de mai 1968 ! In Brizay (Bernard), *Le Patronat*, Éd. du Seuil, 1975, p. 130.  
 (8) Ibid., Magniadas (Jean), *Le Patronat*, p. 58.  
 (9) Se reporter à l'article de Linhart (Danièle), « *Tout a commencé un jour de 1972* », *Le Monde diplomatique*, mars 2006, pp. 16-17.



## Les critiques de la CGT

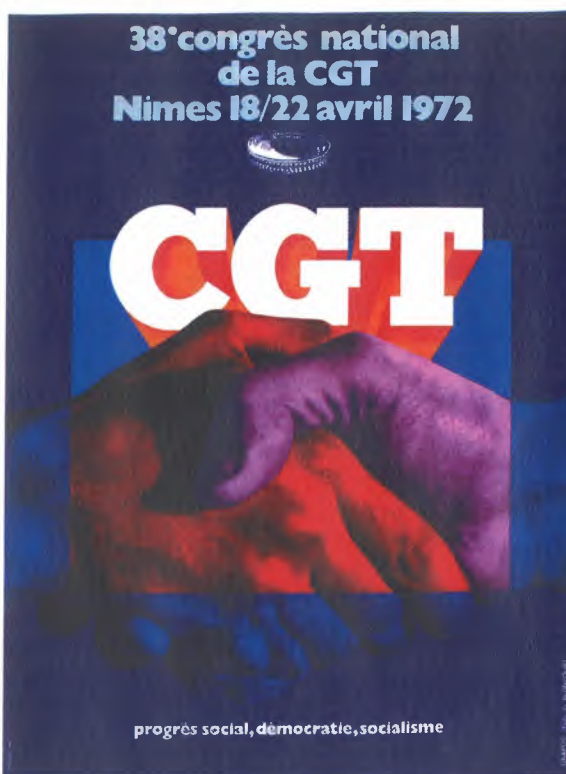
Jean-Louis Moynot, dans un article du *Peuple*, analyse cet événement <sup>(12)</sup>. Il qualifie les propos d'Antoine Riboud de « discours de camelot de l'humanisme ». Ce qui ne le dispense pas d'entamer une réflexion argumentée de la stratégie patronale élaborée durant ces assises. Il souligne d'abord que les propositions patronales en matière d'intéressement, de communication dans l'entreprise, de politique envers les cadres et la maîtrise sont d'un trop bas niveau pour être réellement convaincantes. On devine à leur lecture que leur motivation profonde demeure la volonté d'encadrer et de contrôler les travailleurs. Certes, certains patrons, soucieux de dépasser le côté formel de la participation et de la DPO, évoquent la recomposition des tâches, leur enrichissement par la mise en place d'équipes autonomes supposées réaliser une démocratie industrielle, à la lumière d'expériences américaines ou scandinaves.

Mais le CNPF ne s'aventure pas réellement sur ce chemin. Jean-Louis Moynot en est convaincu, l'enrichissement des tâches ne vise pour le patronat qu'à intensifier le travail en provoquant des satisfactions psychologiques que l'exploitation capitaliste rend illusoire. Engagé dans la compétition internationale, le patronat français n'envisage pas d'investir vraiment dans ces transformations aléatoires et coûteuses de l'organisation de la production. Pour durer, il doit les utiliser mais envisage de le faire « avec la volonté d'en tirer le maximum, quitte à donner une forme plus directement contraignante à ces méthodes ».

## Éclairer, revendiquer

Dans son document d'orientation du 38<sup>e</sup> Congrès confédéral, la CGT dénonce les méthodes du patronat faites de pressions, de répression, de provocations, de mesures pour limiter l'exercice du droit syndical <sup>(13)</sup>. Elle qualifie la participation, l'intéressement, les contrats de progrès, l'actionnariat, la politique des revenus de « tentatives de duperies successives couronnées depuis l'instauration du gouvernement actuel par les chimères de la "Nouvelle Société" » <sup>(14)</sup>. Elle ne voit dans les efforts d'information du patronat à l'égard des travailleurs qu'une campagne d'intoxication destinée à déguiser l'exploitation capitaliste sous des parodies de démocratie économique. Elle affirme que les pratiques de DPO mises en place aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public visent à neutraliser les syndicats, à faire participer les travailleurs à leur propre exploitation. Mais, rappelle la CGT, « toutes ces pressions et ces manœuvres ne sauraient entamer la volonté de lutte des travailleurs, dans la mesure où les efforts nécessaires sont faits pour les éclairer sur les mobiles et les mécanismes de telles entreprises et que les revendications appropriées y sont opposées » <sup>(15)</sup>.

Les cadres de la CGT-PTT sont de ceux qui, très vite, s'impliquent pour éclairer leurs collègues sur les nouvelles méthodes patronales dans ce secteur public des télécoms qui fait saliver d'envie plus d'un financier. Le 2 juin 1971, ils organisent une conférence à Paris sur le thème des



Affiche du 38<sup>e</sup> Congrès de la CGT, Nîmes, avril 1972.

« tentatives d'intégration des travailleurs ». Ils passent en revue :

- les formes nouvelles d'intégration, en mettant en évidence les deux volets de la méthode patronale : la recherche de l'intégration et de la soumission par la formation et la récompense et, si cela ne marche pas, c'est le recours à la menace et à la sanction ;
- les relations humaines : le patronat veut modifier l'ambiance de l'entreprise en pesant sur les facteurs humains afin d'endiguer la contestation. La CGT-PTT voit dans la caisse à outils des animateurs de séminaires de relations humaines un fatras idéologique où se mêlent psychologie vulgaire et mécaniste et diverses théories fumeuses sur la conduite des hommes et le perfectionnement de soi ;
- l'information et le rôle des cadres : l'information patronale est alors prioritairement destinée aux cadres, ses supports sont très diversifiés. Elle veut former les cadres à l'économie de marché, définir leur rôle dans ce contexte, répondre à leur besoin de reconnaissance, de considération, par exemple en les informant avant les syndicats ! La CGT-PTT se fixe alors quelques priorités syndicales, avec le triptyque : mieux expliquer, mieux argumenter, mieux convaincre. La fédération postale dénonce alors les objectifs généraux des monopoles et met en évidence les contradictions entre le discours officiel et la réalité (autoritarisme, réduction des moyens...) tout en ayant toujours en tête les préoccupations réelles du personnel.

## L'utopie autogestionnaire

En 1977, dans la préparation des Assises nationales du patronat, François Ceyrac, président du CNPF, réunit quatre mille cadres. Il leur présente sa vision patronale des transformations de l'entreprise. La direction du personnel cesse d'être essentiellement administrative pour s'attacher

(10) *In Changer la vie, programme du PS et programme commun de la gauche*, Éd. Flammarion, 1972, p. 293.

(11) *Revue Le Management*, septembre 1972, p. 91.

(12) *In « Assises de CNPF – Derrière le Masque ? »*, *Le Peuple*, numéro 908 du 1<sup>er</sup> au 15 janvier 1973, pp. 3-6.

(13) *Se reporter au 38<sup>e</sup> Congrès national de la CGT, Nîmes, du 18 au 22 avril 1972, compte rendu in extenso des débats, document d'orientation*, pp. 427-429.

(14) *Ibid.*, p. 428.

(15) *Ibid.*, p. 429.





DR / IHS CGT

Cadres dans la salle des ordinateurs de GDF Clichy, novembre 1968.

••• SUITE DE LA PAGE 11

aux problèmes sociaux de l'entreprise. L'encadrement doit être formé à ses propres responsabilités humaines. L'entreprise est un instrument privilégié du progrès et la source d'aspirations et de besoins nouveaux qui s'expriment en son sein comme dans la société. Les hommes ne veulent pas seulement gagner leur vie par le travail, « ils cherchent en plus dans l'entreprise la chaleur et le soutien d'une communauté humaine ». Il faut les rendre plus libres et plus responsables.

À de nouvelles aspirations doivent répondre des formes nouvelles d'organisation, plus décentralisées, qui font confiance aux hommes et capables d'intégrer ce qu'il y a de fondamentalement juste dans l'utopie autogestionnaire. Il annonce que douze mille entreprises appliquent déjà les horaires souples et que deux mille cinq cents ont réalisé des transformations significatives dans le sens de ses préconisations. Il annonce trois axes, visant particulièrement les cadres, afin de construire solidement les changements souhaités. Le premier porte sur la formation, et notamment celle qui facilite la compréhension des problèmes généraux de l'entreprise par une initiation aux réalités économiques ; le deuxième concerne la communication et la diffusion sans réticence d'une très large information favorisant l'adhésion aux buts de l'entreprise.

À ce propos, le dirigeant patronal déclare : « Personnaliser les relations de travail, rendre de l'intérêt aux tâches quotidiennes, donner une vie propre aux unités les plus modestes d'une entreprise, voilà qui suppose une extension des pouvoirs de l'encadrement [...] il est donc indispensable de restituer à la maîtrise la plénitude du pouvoir technique, mais surtout humain, qu'exige la fonction. Ce rôle n'est plus seulement de commander et de faire exécuter une directive venue d'en haut ; il est aussi d'informer, de conseiller, d'assister, de former. C'est dans cette optique que de nombreuses entreprises ont délégué à la maîtrise l'organisation du travail, l'embauche, la formation, la promotion et même, dans des fourchettes préétablies, la rémunération des ouvriers. » Enfin, la concertation est posée comme le complément de la décentralisation <sup>(16)</sup>.

## Les cadres CGT et les nouvelles méthodes patronales

L'Ugict considère qu'il est indispensable à ses militants de procéder à une analyse en profondeur des nouvelles méthodes patronales dans les entreprises. Celles-ci sont perçues comme une tentative de réponse patronale dans le but de dévoyer une profonde aspiration des travailleurs à la démocratie. Elles imposent de modifier la pratique syndicale pour la rendre toujours plus proche et intelligible de chaque catégorie. L'origine américaine de ces méthodes et leur diffusion sur le territoire français sont décortiquées avec soin par les cadres CGT. D'après le document, le taylorisme a atteint ses limites, toute recherche de gain de productivité par ses principes se heurte aux conflits sociaux et aux désorganisations (absentéisme, baisse de qualité, etc.). L'évolution des forces productives, la complexification de l'organisation du travail nécessitent de la démocratie dans l'entreprise. C'est pour cela que la CGT considère que sa critique des méthodes patronales doit s'articuler avec des propositions pour une gestion démocratique et des droits nouveaux pour les travailleurs et leurs sections syndicales d'ateliers et de services. À partir de son analyse sur la DPO, sur les formations idéologiques, sur les chambres de concertation, sur les évolutions de la fonction de maîtrise, la CGT croit cette mutation beaucoup plus profonde et durable que toutes les opérations d'association capital-travail précédentes. Elle appelle à une réflexion concrète de terrain afin d'identifier les contradictions qu'engendrent ces nouveautés afin de rendre l'action syndicale plus offensive <sup>(17)</sup>.

## Objectif du patronat : gagner en productivité sans provoquer de conflit social

Les nouvelles méthodes patronales comportent quatre vecteurs indissociables. Les efforts en matière d'information et de formation doivent s'accompagner d'une modification radicale de la fonction d'encadrement et d'une nouvelle organisation technique du travail productif, moins de parcellisation, d'intégration de fonctions antérieurement assurées par les services fonctionnels. L'objectif ne fait pas de doute. Il s'agit d'une tentative de récupérer l'aspiration des travailleurs à comprendre leur travail et à dire leur mot pour la mettre au service d'un consensus permettant des gains de productivité sans conflit social <sup>(18)</sup> ! À l'expérience, les cadres CGT pensent qu'il ne faut pas négliger les évolutions positives introduites par ces nouvelles méthodes patronales, et beaucoup de travailleurs de l'exécution estiment positives les évolutions de leurs conditions de travail. Mais, très vite, apparaissent les aspects négatifs de ces changements. La pression qui s'accroît, les nouvelles surcharges de travail induites par les suppressions d'effectifs et la suppression des opérations de contrôle, qui provoquent une baisse de la qualité des produits, suscitent de nombreux mécontentements. Au début, les patrons apportent des réponses très partielles aux préoccupations immédiates des ouvriers et laissent croire à l'encadrement de proximité qu'il dispose

(16) Anita Arduro décortique les méthodes et les buts patronaux in *Entreprise et communication interne : la presse patronale, publications de l'Iseres, numéros 121 et 127, 1992.*  
 (17) En 1948, le Cartel confédéral des cadres se mue en une Union générale des ingénieurs et des cadres (Ugic). L'implication nouvelle des cadres dans les luttes ouvrières au début des années 1960 relance l'idée de la création d'une organisation spécifique des cadres qui voit le jour en 1963, à la veille du 34<sup>e</sup> Congrès confédéral. Elle devient en 1969 l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens (Ugict). Se reporter au document d'orientation adopté par le 7<sup>e</sup> Congrès de l'Ugict, in *Le Peuple, numéro 1067 du 16 au 31 août 1979, pp. 10-13.*



de moyens et d'autonomie de décision. La seule réponse efficace du syndicat, afin d'éviter sa mise hors-jeu, c'est d'être aussi présent sur le terrain des revendications qui émergent au quotidien, dans la diversité des catégories <sup>(19)</sup>.

### Dans la fonction publique, patronat et gouvernement préparent les privatisations

La fonction publique est concernée par l'introduction des nouvelles méthodes patronales de gestion, particulièrement dans les secteurs que le gouvernement et le patronat rêvent de privatiser. Sous prétexte d'efficacité, de nouvelles techniques sont mobilisées. La plus ambitieuse est sans doute la rationalisation des choix budgétaires (RCB). Inspirée des techniques de planification des entreprises et de l'administration américaines, elle « vise, par une analyse systématique des programmes d'activité des administrations et par l'emploi de méthodes mathématiques et logiques, à ajuster le plus précisément possible les objectifs, les programmes et les ressources budgétaires à la politique gouvernementale » <sup>(20)</sup>. Mais les techniques déjà employées dans les grandes entreprises privées commencent à essaimer. La direction participative par objectif fait son entrée avec l'introduction de nouvelles méthodes de gestion (fiches d'analyse des tâches, la polyvalence, le contrôle individuel, etc.). Ces évolutions sont favorisées par les restructurations de services. Celles-ci entraînent la centralisation des décisions et le développement d'un arsenal d'outils pour renforcer les contrôles de gestion et planifier l'organisation du travail et les tâches des agents. Le développement du management sert de prétexte à des recrutements au profil hors-statut.

### Intervenir dans la gestion : un axe fort de l'engagement de la CGT

La décennie 1970 connaît le début d'une crise structurelle durable du capitalisme. La recherche du taux de profit le plus élevé et le plus rapide justifie les principaux choix politiques et économiques du patronat et des gouvernements. Les exigences financières l'emportent sur la réponse aux besoins. Les gâchis sont immenses. Les travailleurs se heurtent à la brutalité des restructurations, des fermetures d'entreprises, des suppressions d'emplois. Il reste peu de chance pour que ceux qui ont vécu cette époque aient retenu une quelconque volonté patronale de mettre en place de nouvelles méthodes proposant de les associer réellement à la gestion de leur entreprise ! C'est toutefois une période où de nombreuses organisations de la CGT construisent des projets alternatifs aux funestes intentions patronales. C'est pour elles le moyen de mieux comprendre et faire comprendre ce qui ne va pas dans les choix de gestion des patrons, de donner confiance aux travailleurs et de mobiliser l'opinion publique en démontrant que d'autres voies sont possibles.

La gauche l'emporte en 1981. Après quelques mesures positives pour les travailleurs que les années de mobilisa-



COLLECTION IHS CGT

La « une » de la Vie ouvrière n° 1224 du 5 déc. 1971.

tion autour du programme commun de gouvernement ont malgré tout imposées, les gouvernements nommés par François Mitterrand choisissent le chemin de la rigueur. Ils se soumettent alors aux exigences du marché et aux dogmes libéraux dont ils vont jusqu'à faire l'apologie. La CGT réagit en faisant aussi de l'intervention dans la gestion un axe fort de son engagement. Elle met en avant des critères multidimensionnels plaçant la réponse aux besoins du plus grand nombre comme le but et le moyen de l'activité économique. Cela ne se réalise pas sans débats. Certains craignent de voir la CGT entraînée sur le chemin de la collaboration des classes, tandis que d'autres pensent que l'on ne modifiera pas la gestion sans avoir auparavant changé la société.

### Le management "humain" et les nouvelles formes de servitude

Le modèle taylorien et le management moderne visent en réalité le même but afin de déposséder les travailleurs de toute maîtrise de leur travail pour les soumettre aux règles imposées par les managers. Mais si le taylorisme conduit à la déshumanisation, le management moderne se donne pour ambition d'« étendre l'emprise de la domination à la fibre humaine elle-même » <sup>(21)</sup>. Le travail à flux tendu, les objectifs délibérément hors d'atteinte et l'utilisation des nouvelles technologies, d'abord comme moyen de contrôle du rythme de travail, ensuite comme moyen d'effacement de la frontière entre vie privée et travail, sont autant de techniques pour casser les solidarités et « implanter de nouvelles formes de servitude » <sup>(22)</sup>. Gageons que, quels que soient les obstacles et le temps nécessaire, les travailleurs, avec la CGT et tous ceux qui voudront s'y associer, trouveront le chemin pavé de luttes sociales, politiques, idéologiques qui les amènera à s'approprier enfin la gestion pour mettre l'économie au service de la réponse aux besoins et de l'émancipation humaine.

Alain GAUTHERON

(18) Ibid., p. 10.

(19) Ibid., p. 11.

(20) Moynot (Jean-Louis), secrétaire de la CGT de 1967 à 1982, « La Rationalisation des choix budgétaires », Le Peuple, numéro 857 du 1<sup>er</sup> au 15 déc. 1970, pp. 13-15.

(21) Linhart (Danièle), La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale, 2015, Toulouse, Éd. Eres.

(22) Pezè (Marie), Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés – Journal de la consultation « Souffrance et Travail », 1997-2008, Paris, Pearson, 2008, p. 123.