

ACTION ET BATAILLE DES IDEES

Nous ne voulons pas analyser ici le 27 septembre, mais en tirer simplement quelques éléments propices à la réflexion des propagandistes, et à leur travail d'argumentation. Comme il faut choisir, nous retiendrons dans cette lettre les points suivants :

- le 27 et les revendications
- le 27 et la direction des luttes
- le syndiqué et le rapport de forces
- l'action et les organisations réformistes.

LE 27 ET LES REVENDICATIONS

Comment a-t-on mobilisé pour le 27 et qu'avons nous débattu avec les salariés ? La question importe, car là où l'accent avait été mis étroitement et uniquement sur la Sécu, il fallut rapidement - et parfois avec de grandes difficultés - redresser le cap après les avatars du rapport Chotard au CES. Nous disons que le salaire est au coeur de toute notre stratégie. Comment s'expliquer alors que des journaux syndicaux consacrés à la préparation du 27 aient pu totalement passer sous silence cet aspect revendicatif ?

Il y a eu là un manque à gagner qui nous amène à conclure que "saucissonner" les argumentations et la démarche revendicative, ça ne pardonne pas. Quand les revendications sont bien liées, la mobilisation prend mieux. Il nous faut donc veiller à notre argumentation et à la présentation des choses.

Veiller aussi (toujours à propos des salaires, mais c'est valable largement) à bien nous expliquer sur la stratégie du capital dans la crise, sur l'obligation dans laquelle il se trouve de prendre des dispositions particulières pour sauvegarder les profits et comment cela conduit inéluctablement à accentuer l'exploitation des salariés. C'est sa seule solution. Et le prétendu redressement français dont les médias nous bassinent les oreilles (nous avons même entendu à la radio avant le 27 cette affirmation : "**la crise est finie**". Sous entendu : inutile donc de lutter, ça va venir) est un élément de régression puisqu'il s'effectue contre l'emploi, contre les salaires, contre la qualification.

Le dire, en débattre avec les salariés cela permet de mieux comprendre que le patronat articule bien tous les volets : **emploi, salaires, précarité, conditions de travail, protection sociale**. Il n'attaque pas sur un seul front, il les fait jouer tous en appui les uns aux autres,

il est obligé de le faire et il doit aller vite, la mise en place des mécanismes de l'Europe de 92 supposant que soient prises maintenant et dans les trois ans qui viennent des décisions capitales.

Dire cela nous ramène à notre réflexion de départ sur le fait que nous devons lier les revendications. Faire prendre conscience de la liaison entre l'emploi qualifié, mieux payé, les conditions de travail et la protection sociale.

C'est ainsi que nous permettrons aux salariés de croire en d'autres choix économiques, en leur possibilité de réalisation mais surtout en leur nécessité si on veut vraiment s'inscrire dans une stratégie de développement.

LE 27 ET LA DIRECTION DES LUTTES

Quelques réflexions rencontrées de ci de là, dans la période nous amènent à nous interroger sur la direction des luttes. Qu'est-ce que ça veut dire, diriger pour qu'il y ait action, diriger dans l'action ? A notre sens, cela signifie intensifier notre pratique démocratique de masse.

Par exemple, des syndicats C.G.T. s'étonnent de voir les salariés dire : **"l'inflation est de 3%, demandons 4% pour les salaires"**. Eh bien, ça montre quoi ? Simplement que le besoin - ressenti - ne conduit pas spontanément à poser la revendication juste. La revendication juste, rassembleuse naît de la rencontre entre les besoins des salariés et les propositions de la C.G.T., donc dû débat où nous amenons nos positions et où nous les faisons largement discuter par les intéressés. Cela passe par un formidable engagement de tous les syndiqués de la C.G.T. pour dialoguer, proposer, organiser. Rien de spontané en la matière.

Question : on y arrive comment quand il n'y a pas de bulletin de syndiqués, quand on lit peu ou pas la presse confédérale, quand la formation syndicale est un "plus" auquel on se consacre seulement quand on a le temps... ?

Pour en revenir au débat, soulignons que la démarche démocratique ne nous dépossède pas de notre rôle dirigeant, bien au contraire. Elle fait des salariés nos interlocuteurs privilégiés, elle en appelle à leur intelligence et à leur sens critique, elle leur permet de dépasser le vécu pour en arriver aux causes et aux solutions (comme la bataille idéologique).

Et là, nous n'avons rien à craindre : il n'y a sur le plan économique et social pas de voie médiane : ce sont deux cohérences qui s'affrontent, pas trois.

Notre rôle dirigeant dans les luttes consiste donc à organiser la rencontre entre les besoins des salariés et les propositions de la C.G.T. Faut-il en rester là ? Il nous revient aussi d'organiser l'action et d'en proposer les formes.

L'analyse du 27 et des matériels sortis ça et là montre que dans bien des cas soit on ne fait pas de propositions (et la barre ne vient pas se fixer toute seule au palier nécessaire) soit on n'évoque que la journée nationale d'action sans faire le lien entre ce type d'action et ce qu'il suppose comme activité revendicative à l'entreprise, donc comme rôle du syndiqué et du salarié dans le rapport des forces.

LA BATAILLE DES IDEES ET LE RAPPORT DE FORCES

Comment faire encore grandir le mouvement revendicatif, en faire ce phénomène massif, tenace, lucide qui s'avère nécessaire aujourd'hui au regard des besoins et enjeux ?

Pour la propagande, en plus de ce que nous venons de dire dans les paragraphes précédents cela passe par la popularisation et la valorisation des luttes en cours, de ce qui avance : montrer l'ampleur et aussi les convergences dans et hors de l'entreprise, en se rappelant toujours que subsistent de grandes disparités d'une branche à l'autre, mais aussi d'un service à l'autre dans la même entreprise. Les points de départ de la prise de conscience et de la mobilisation diffèrent complètement selon les endroits. A notre propa de faire le lien et de faire percevoir ce qu'il y a de nouveau dans la période et comment ça se traduit dans le rapport de forces.

Nous avons aussi besoin de développer notre propagande sur les formes d'action elles-mêmes, sur les succès qu'elles peuvent amener, sur la façon dont elles s'épaulent. Lutttes coordonnées s'appuyant sur les actions développées à l'entreprise et les redynamisant, lutte nationale d'ensemble permettant aussi de faire partout démarrer la démarche revendicative. **Là une question se pose : puisqu'il est possible de gagner, sur les salaires par exemple, dans des actions locales, pourquoi attendre tous les signaux de "la journée nationale interprofessionnelle de grève et de manifestations"** (selon la formule consacrée !).

Enfin notre propagande à l'entreprise doit s'attacher à faire la clarté sur le comportement des uns et des autres face à la revendication qui rassemble les salariés. Encore une fois, donnons leur, à eux, nos interlocuteurs privilégiés, les moyens du discernement et de la lucidité :

- par rapport aux autres organisations syndicales : on va y revenir plus longuement
- par rapport au patronat et au gouvernement

prompts à toutes les manoeuvres susceptibles de faire baisser la pression revendicative : ainsi se comprennent les quelques 200 ou 300 Frs de hausse de salaires annoncées ça et là en dépit des 1 500 Frs exigés. Ainsi s'expliquent aussi les campagnes menées en ce moment dans les médias à l'intention des salariés de la Fonction Publique ou de l'audiovisuel : **"les salaires, ce n'est pas vraiment le fond du problème. Ce qui importe c'est la définition de votre rôle, de vos conditions de travail, de votre recrutement et de votre formation. Et**

ça, le gouvernement y est prêt, alors qu'il ne peut lâcher sur les salaires".

Cela peut obscurcir les esprits, surtout avec le relais des organisations syndicales réformistes et de certains types de coordinations, bienvenues dans la période pour contester la représentativité du syndicat. Si bienvenues que c'en est miraculeux, mais nous, nous ne croyons pas aux miracles, n'est-ce pas ?

OU EN SONT LES REFORMISTES ?

Ils se perfectionnent dans la pratique du double langage, terrain où ils étaient déjà passés maîtres. Ce qui s'explique très bien dans la situation : le mécontentement et les luttes les obligent, sans pour autant changer de nature ou de stratégie, à parler revendications et même à s'inscrire dans les luttes quand ils ne réussissent pas à l'éviter. Ainsi Kaspar consacre des éditoriaux du journal de la CFDT à l'action, mais le même journal révèle, au travers d'articles variés, la vraie philosophie de la CFDT sur les luttes.

- **Gardanne** ? Etait-ce nécessaire de mener une action si dure pour des résultats si mineurs (sans jeu de mot !).
- **Les navigants français** ? il faut savoir qu'ils sont les mieux payés du monde, qu'ils se sont taillés sous Chaban Delmas des avantages inouïs (vous lisez bien, c'est le terme employé par la CFDT !) et qu'ils ont une situation en or qu'ils ne veulent surtout pas voir écorner.
- **Et Gillette** ? Ah, Gillette, c'est le morceau de bravoure, "la grève à l'envers" ; on nous explique dans les colonnes de la CFDT que la grève peut être pire que le mal, qu'il faut accepter des compromis sociaux au nom de la modernisation et qu'il faut non combattre le patronat mais en appeler à son bon sens : les patrons américains de Gillette doivent encore s'en taper les cuisses de rire !

Si FO n'ose pas aller aussi ouvertement et cyniquement dans la dévalorisation de la lutte et de l'acquis des luttes, les manoeuvres ne manquent pas là non plus. A tel point qu'un récent numéro du Canard Enchaîné dévoile que Bergeron et Marchelli se seraient rendus - séparément bien sûr - chez Bérégovoy avant la discussion du CES sur le rapport Chotard pour lui demander une taxation de tous les revenus salariaux et des retraites.

Vrai ou faux ? plausible en tous cas. FO cherche désespérément "ce grain qu'il faudra bien moudre". Claude Pitous écrit dans le journal du 21/09/88 "... FO est depuis toujours un facteur d'équilibre. Nous ne le resterons que s'il est possible de retrouver le chemin des compromis acceptables. Par delà la revendication, l'enjeu du retour possible ou non à la pratique du contrat collectif est aussi celui du comportement, du rôle et de la place de FO sur l'échiquier syndical

français. Sous-estimer cet aspect des choses serait une grave erreur pour les pouvoirs publics et le CNPF*

Voilà qui annonce la couleur. La recombinaison syndicale reste à l'ordre du jour, pour toutes les parties prenantes : gouvernement, patronat, organisations réformistes. Et cela permet de mieux comprendre le phénomène des coordinations.

D'ailleurs FO et CFDT se rejoignent en ce moment dans un formidable déchainement anticégétiste. A les en croire, la C.G.T. partagerait son temps entre filer des baffes à la CFDT (cf syndicalisme Cfdt du 22 au 28/09/88) et se servir de la mobilisation des salariés pour arbitrer la guerre de succession au poste de secrétaire général (FO Hebdo du 21/10/88).

Attaquer l'action, attaquer la C.G.T., les réformistes ne s'y trompent pas. Ils voient bien que tout peut basculer et ils font leur possible pour canaliser ce qui peut l'être. Mais la leçon de la période c'est qu'ils n'y arrivent pas et cela les contraint à des numéros inouïs (là, le mot est de nous, délibérément) de rétropédalage par rapport aux conflits.

MESURER CONSTAMMENT LE NIVEAU DE LA BATAILLE IDEOLOGIQUE

Plus que jamais une nécessité. Nous disons qu'elle s'aiguise, OK, mais il nous reste à voir à chaque moment les formes que prend cet aiguisement de l'affrontement idéologique.

Et veillons à ne pas tirer de cette analyse des conclusions erronées, à ne pas être frileux et méconnaître ce qui avance, même si les formes sont à priori déconcertantes. Par exemple, une chose est d'analyser sur des faits les menées anti-syndicales de certaines coordinations, une autre est de condamner à priori un mouvement revendicatif qui semble se développer hors structures syndicales ou s'étendre au-delà des organisations syndicales.

Aucune lutte ne vient seule, aucune revendication juste ne résulte du spontanéisme. Si aujourd'hui, le Smic à 6 000 Frs est repris hors de nos rangs, c'est parce que nous l'avons imposé et que nous avons organisé les actions dont chacun se souvient. Nous ensemencions le champ revendicatif et les conflits mûrissent et certains peuvent pousser hors du champ, comme le sait tout jardinier.

Evidemment, il en découle pour nous des contradictions à gérer. Des salariés nombreux sont prêts à se battre, énoncent des revendications qui sont celles que la C.G.T. avance, et ils ne le savent pas et même parfois ils ne veulent pas entendre parler de syndicalisme. Cette donnée doit peser sur la bataille que nous menons pour le renforcement de la C.G.T.

Nous en parlerons dans la prochaine lettre de Propa.

/ _____ /

Notes de lecture du livre de Luc BOYER et Noël EQUILBEY (*)
"LE PROJET D'ENTREPRISE" aux Editions d'Organisation (suite)

II - Le diagnostic culturel, culture d'entreprise

La maîtrise du changement dépend de la prise en compte des facteurs culturels.

Si, dans les années de croissance, les aspects quantitatifs dominaient, ce fut l'émergence de difficultés liées au premier choc pétrolier qui bouleversa les bases de réflexion sur l'entreprise et fit prendre conscience de cela.

De nouvelles formes de management et de productivité fondées sur l'adhésion et la participation des hommes apparurent avec comme bases :

- la qualité du climat des équipes,
- l'intensité de la conviction et de l'énergie résultant de l'adhésion,
- le développement d'une "corporate culture" ou culture d'entreprise,
- la mise en place d'une structure en réseau de petites cellules multiples, plus productives, autonomes et efficaces.

La culture a un rôle de facteur d'adaptation et de développement de l'entreprise.

La culture d'entreprise donne une unité et une méthodologie aux nombreux modes de management (DPFO, équipes autonomes, etc.).

A - Définitions de la culture d'entreprise

La culture d'une entreprise est l'ensemble plus ou moins cohérent des attitudes communes au plus grand nombre de salariés, c'est la somme des valeurs, croyances, rites, acquis sociaux, etc. acceptés par l'ensemble du personnel.

1° - Le concept de "corporate culture"

La "corporate culture" (difficilement traduisible) ou culture d'entreprise signifie l'identité de l'entreprise à laquelle chacun peut adhérer. Elle n'est pas la manifestation d'un passé commun mais la description de l'image de l'entreprise à laquelle tous peuvent facilement s'identifier.

Une fois les attentes des personnels connues, la Direction développe une stratégie de communication cohérente avec sa stratégie globale et destinée à mobiliser les individus sur de nouvelles valeurs extrapolées de celles sensées être partagées par tous.

Exemple : la devise de General Motors qui était, "l'objet principal de la Compagnie est de faire de l'argent" est devenue : "l'objet fondamental de General Motors est de fournir des produits et des services d'une telle qualité que ses clients en recevront une valeur supérieure".

2° - L'entreprise véritable, synthèse de cultures :

Point de rencontre de plusieurs cultures :

(*) se reporter à la Lettre de Propa n°52

. Des cultures externes (nationales, régionales, socioculturelles etc..)

. Des sous-cultures ou micro-cultures internes de groupes intégrés (administratifs, commerciaux, roulants, etc.),

. Un mode de vie spécifique (façon de parler, vêtement, tutoiement, coutumes, etc.

3° - L'entreprise est un centre de relations : (interne et externe).

4° - Culture et projet d'entreprise :

Les moyens fondamentaux :

- une méthode de raisonnement intégrant l'unicité de l'entreprise,
- un moyen d'explication ;
- un moyen de gestion.

B - Diagnostic culturel, audit social

Il ne peut y avoir de projet d'entreprise sérieux sans diagnostic culturel préalable.

Le projet n'existe que dans la mesure où il apparaît un écart entre l'ambition de la firme et le comportement actuel des acteurs et sous réserve que cet écart ne soit pas trop grand.

Le diagnostic culturel constitue une des dimensions pédagogiques, il est à l'origine du développement du climat de concertation recherché et il permet de disposer d'une bonne image de la réalité de l'entreprise ou de la perception qu'en ont les membres du personnel.

L'acceptation ultérieure du projet est au prix de cet effort.

Plusieurs techniques existent :

- bilan culturel ;
- diagnostic par : Audit de culture ;
Enquêtes d'opinion.
- Autodiagnostic ;

3 méthodes principales forment un point commun :

La collecte et l'interprétation des données courantes de gestion (bilan social, ratios, etc.) ;

Le climat de l'entreprise et les enquêtes de climat ;

L'étude et la mesure de l'adhésion des cadres.

C - Méthodologie de la sensibilisation

1° - Les difficultés rencontrées :

Au-delà d'éventuelles réactions dubitatives superficielles, le processus de sensibilisation se heurte à 3 obstacles principaux :

- la disparité des attentes ;
- les courants socioculturels ;
- les attitudes politiques et syndicales.

2° - Les conditions à remplir :

Attitude positive des personnels, si :

- les valeurs sont partagées ;
- bonne information et communication ;
- style de management reconnu et admis.

3° - Les éléments de la sensibilisation :

- les capacités d'action ;
- la pédagogie de l'erreur.

Il est important de persuader "que ce qui ne marche pas" appartient à chacun et à tous pour dépasser cette constatation.

(Transformer positivement les défauts, rechercher des solutions à partir d'échecs ou des difficultés..)

4° - Les moyens de sensibilisation :

- l'auto-dépouillement des enquêtes provoquant la prise de conscience des forces et faiblesses ;

- l'approche client-fournisseur à partir de l'idée que l'entreprise est constituée de cellules qui travaillent les unes au profit des autres ; chacune pouvant se considérer comme fournisseur de biens ou de services, mis à la disposition des autres qui sont ses clientes ; et vice-versa.

Tout cela participe au renforcement de l'identité et de la cohésion de l'entreprise.

/ _____ /

P.S. : Cette note de lecture n°2, comme celle de la Lettre de propa n°52 ainsi que les suivantes ne sont que de simples résumés des différents chapitres du bouquin concerné et non des éléments d'analyse CGT qui feront ultérieurement l'objet d'une synthèse en cours d'élaboration dans un document actuellement en préparation par le collectif "Entreprise".