

De Jouhaux à Séguy : réformisme et organisation du travail

Le plaidoyer actuel de la CFDT, puis de la CGT et du PCF en faveur des comités d'atelier dans les entreprises — en particulier dans la métallurgie — a bien sûr des objectifs immédiats dans la situation politique aujourd'hui, comme le montrent les livres récents de J.-C. Poulain, les divers articles de J.-L. Moynot ou encore *Communistes à l'entreprise*¹.

Mais il a aussi des racines historiques plus profondes : celles qui obligent les organisations ouvrières, partis et syndicats, en période de crise économique et politique, à collaborer avec la bourgeoisie et l'État, afin de maintenir les rapports de propriété capitalistes et, donc, l'organisation même du travail. Cette collaboration de classes revêt différentes formes : au niveau des institutions politiques elles-mêmes (gouvernement, Assemblée, etc.) ou au niveau économique, par le biais des syndicats ouvriers.

Ce n'est nullement un hasard si les questions d'une « nouvelle efficacité économique » dont rêvent certains dirigeants de la CGT et de la CFDT, l'exigence d'une « démocratie économique de masse » que représenteraient selon Moynot les comités d'atelier, de l'organisation du travail (enrichissement des tâches, par exemple) apparaissent *toujours*, en 1918-1920 comme après 1968, dans une période de crise politique profonde pour la bourgeoisie. Et, finalement, derrière les discours pseudo-modernistes du réformisme ouvrier d'aujourd'hui, il n'est guère difficile de retrouver les accents du réformisme d'hier, parce qu'après tout les formes de la collaboration de classes ne sont pas infinies... Comme le faisait déjà remarquer Ernest Mandel : « L'idée d'une conquête graduelle de la "démocratie économique" sans renversement préalable du pouvoir d'État bourgeois et sans appropriation préalable du pouvoir d'État bourgeois est un thème central du réformisme social-démocratique. »

cratie économique» sans renversement préalable du pouvoir d'État bourgeois et sans expropriation préalable du pouvoir d'État bourgeois est aussi vieille que le réformisme social-démocrate lui-même.»²

Les positions de la CGT et du PCF sur les comités d'atelier trouvent, en partie, leur origine dans la politique des syndicats italiens — particulièrement la CGIL dirigée par le PCI — qui, pour « conserver les acquis » du Mai rampant de 1968-1969, avaient formulé un contre-projet d'organisation du travail opposé à celui des patrons. Les syndicats italiens ont proposé un modèle organisationnel basé sur l'expérience collective des ouvriers, cela a pu se traduire par leur appui aux expériences de groupes de travail ainsi que par certaines tentatives pour les faire reconnaître dans les conventions collectives. Ces groupes de travail sont considérés comme un des éléments de la nouvelle organisation du travail³. Depuis, la collaboration de classes des syndicats italiens a été encore beaucoup plus loin, puisque Lama, dirigeant stalinien de la CGIL, en est à vanter « l'authenticité prolétarienne ».

Le but de cet article est de montrer comment, à l'époque de la décadence impérialiste⁴, les syndicats ouvriers s'adaptent toujours davantage à l'État capitaliste. Cette adaptation ne se limite pas à l'intégration à l'appareil d'État en tant que tel, elle ne s'arrête pas à la porte des entreprises. Elle s'exerce, différemment suivant la lutte de classes, dans la *production et l'organisation du travail* elles-mêmes. Les rapports que la CGT entretient avec la question de l'organisation du travail, de 1914 à nos jours, en sont une riche illustration.

La guerre de 14 et la CGT

Paradoxalement, ce sont les origines anarcho-sindicalistes de la CGT avant 1914 qui favoriseront, au cours du conflit mondial lui-même et au début des années 1920, l'évolution réformiste de ses dirigeants et son intégration à l'appareil d'État en France. En effet, à la différence du trade-unionisme anglais ou du syndicalisme allemand, la CGT se définissait indépendamment de la SFIO et, c'est une des particularités du mouvement ouvrier français, comme organisation de la production et de la distribution. Particularité qui trouve aussi son origine dans le mouvement des coopératives ouvrières au XIX^e siècle.

Comme dans l'ensemble des pays capitalistes européens, le début de la Première Guerre mondiale marque la faillite historique de la social-démocratie en France. La SFIO, dès août 1914, participe à l'Union sacrée. La CGT, quant à elle, va passer allègrement du syndicalisme révolutionnaire à la collaboration de classes la plus éhontée. Pour contribuer à « l'effort de guerre », le gouvernement crée une Commission du travail, chargée de tous les problèmes de la production industrielle, et particulièrement dans la métallurgie : Albert Thomas, l'ancien socialiste devenu ministre de l'Armement, et Léon Jouhaux, secrétaire de la CGT, en sont les animateurs. Ainsi, la guerre verra se développer des « commissions mixtes », composées de représentants syndicaux, patronaux et gouvernementaux⁵. Comme l'écrit un historien britannique : « Il entra, au

départ, dans les vues de Thomas que ces délégués d'atelier et ces commissions mixtes... constituaient un moyen efficace de préparer le terrain pour la future organisation technique du travail.»

Une circulaire du 5 février 1917 institue les délégués d'atelier. Ceux-ci sont évidemment un instrument d'intégration pour le personnel dans la vie de l'entreprise et dans l'intérêt « national », ce qui n'empêchera d'ailleurs pas la bourgeoisie et le patronat de les supprimer quelque temps plus tard comme... fauteurs de grève!⁶

La guerre de 1914 sera la première « expérience réformatrice de masse », c'est-à-dire que les organisations ouvrières participent directement en même temps à l'organisation du travail, à l'augmentation de la production et à la gestion de l'État bourgeois. Une « expérience » — ou plutôt une trahison — qui marquera profondément tout le mouvement ouvrier depuis cinquante ans. Car il n'y a guère de différences entre la « bataille de la production », le « retroussiez vos manches » de la CGT et du PCF en 1945 et celle de la vieille CGT réformatrice de Jouhaux en 1914...

Les patrons ont vu très tôt l'intérêt de la collaboration de classes avec la CGT pendant la guerre, comme le remarque l'un d'entre eux, cyniquement, en 1918 : « Pour faire accepter par les ouvriers des méthodes de travail qui permettent tout à la fois d'assurer une production abondante et économique et de maintenir de hauts salaires qu'ils ont atteints actuellement (...) il faut faire appel aux organisations ouvrières elles-mêmes. »⁷ Même si, remarque un autre, inquiet peut-être de l'écho de la Révolution russe : « Il n'est pas question de créer des délégués qui deviennent un instrument de lutte et d'oppression collective par des ententes entre délégués des différentes usines ou sous des influences politiques extérieures. »⁸

Il serait d'ailleurs intéressant de lier l'existence des délégués d'atelier en France — et le rôle important qu'ils vont jouer dans les grandes grèves métallurgiques de 1918 et 1919 — avec celle des délégués révolutionnaires (révolutionnaire Obleute) en Allemagne, des shop stewards en Grande-Bretagne ou l'expérience des conseils d'usine en 1919-20 en Italie du Nord. Toutes ces expériences ont évidemment en commun d'être contemporaines de la vague révolutionnaire de l'après-guerre. Elles expriment aussi l'importance stratégique croissante du contrôle ouvrier, la recherche d'une organisation du travail différente et le redémarrage de la révolution. Les réformatrices s'appuieront sur cette vague révolutionnaire pour obtenir des « conquêtes démocratiques » et en même temps la dévoieront dans des formes politiques et économiques de collaboration de classes.

Ainsi, en décembre 1918, la CGT définit un programme minimum qui s'appuie sur trois points essentiels : les « nationalisations industrialisées », le Conseil économique et social (comme instrument de planification « démocratique ») et les délégués d'atelier. Il y a, bien sûr, des revendications ouvrières importantes dans ce programme, comme la journée de huit heures, mais ce que les dirigeants réformatrices ont retenu de leur action pendant la guerre est beaucoup plus fondamental : « L'action politique de la CGT visant à prendre en main la direction de la production »⁹. Finalement, Jouhaux sera le précurseur de

ce que Negri a appelé l'État-Plan¹⁰.

Résumant parfaitement le réformisme de la CGT, Jouhaux écrivait en 1919, prophétisant d'ailleurs presque mot pour mot ce que Séguéy devait déclarer en 1968 : « La révolution, est-ce l'acte catastrophique qui détermine l'écroulement d'un système ? Ou est-ce, au contraire, le long processus d'évolution qui, dans le sein même de ce régime, a constitué l'organisme nouveau ? C'est là qu'est la révolution pour les révolutionnaires conscients et cela n'a jamais été autre chose. »¹¹

Mais la guerre de 14 n'a pas seulement vu l'intégration des organisations ouvrières à l'appareil d'État bourgeois et à la prise en charge directe de la production et de l'organisation du travail, elle accélère la rationalisation du travail. Le taylorisme — c'est-à-dire la parcellisation des tâches, le travail à la chaîne — va se développer durant la Première Guerre mondiale, même si, en France par exemple, la véritable rationalisation aura lieu plus tard dans les années vingt.

La CGT et Taylor

La croissance de la consommation pendant les années 20 stimula la standardisation, la production de masse et donc une division technique du travail accrue¹². Cet essor rapide du capitalisme français va poser de nouveaux problèmes aux organisations ouvrières réformistes et à la CGT. La scission de 1921 avait divisé le mouvement syndical en deux : CGTU et CGT. Signalons simplement que jusqu'en 1936 et la réunification syndicale, le PCF et la CGTU n'avançaient pas le mot d'ordre de nationalisation, qu'ils considéraient comme réformiste, et lui opposaient celui de socialisation des moyens de production. Alors que, jusqu'en 1914, le syndicalisme révolutionnaire était largement lié à l'indépendance des métiers, la CGT va progressivement se transformer en syndicat d'industrie. Ce retard du réformisme ouvrier français est important car il permet de comprendre pourquoi, par rapport aux syndicats britanniques ou allemands, la CGT s'intègre moins « complètement » à l'appareil d'État. En 1926, la CGT publie un rapport sur « les problèmes de la production et de la classe ouvrière » où l'influence du syndicat américain AFL est sensible. La CGT ne s'oppose pas à la rationalisation et à l'intensification de la production : « Les travailleurs accepteront de collaborer à une organisation scientifique du travail ayant pour objet de développer la productivité des entreprises (...), de rechercher des procédés nouveaux, l'amélioration des méthodes employées, la transformation du mécanisme, l'application du progrès technique, l'intervention même et la lutte contre le gaspillage. »¹³ Ne trouve-t-on pas dans les propos de J.-C. Poulain sur l'usine Ducelier et le rôle des comités d'atelier — « l'intervention des salariés sur la marche de l'entreprise, sur le contenu et l'organisation du travail, sur les choix technologiques »¹⁴ — un curieux écho aux positions de la CGT de... 1926 ? *L'Atelier*, l'hebdomadaire de la CGT, écrivait encore plus clairement : « Le chronométrage cessa d'être vexatoire lorsqu'il fut pratiqué par un camarade instruit à cet effet dans l'intérêt commun de l'équipe et non plus

par un spécialiste de dehors aux ordres du patron.» Résumant d'une formule la pratique réformiste de la CGT, Jouhaux aimait à déclarer : « Je suis resté fidèle à la vieille idée de Proudhon : l'atelier fera disparaître le gouvernement. » On pourrait, d'ailleurs, ajouter que Moynot, Maire, Rocard restent fidèles à la conception proudhonienne et à celle de la CGT : il s'agit toujours de « modifier » le procès de production, de « renverser » la division du travail sans détruire les rapports de production capitalistes et l'État bourgeois. En pleine expansion capitaliste en France, Serge Mallet notait déjà, en 1963, préfigurant les propos des dirigeants réformistes d'aujourd'hui — confrontés, eux, à la récession généralisée de l'économie et aux attaques contre les acquis essentiels des travailleurs : « La classe ouvrière se sent d'ores et déjà en mesure de conquérir des éléments de réalisation de ces nouveaux rapports sociaux. (...) Plus le travail humain se concentre dans la préparation et l'organisation de la production, plus s'accroît le sens de l'initiative et des responsabilités, en un mot plus l'ouvrier moderne reconquiert, au niveau collectif, l'autonomie professionnelle qu'il avait perdue dans la phase de mécanisation du travail, plus les tendances aux revendications gestionnaires se développent. »¹⁵

La grande crise de 1929-34 sera l'occasion pour la CGT, en partie sous l'influence du « planisme » d'Henri de Man, dirigeant du Parti ouvrier belge, d'enrichir sa pratique de collaboration de classes. Le congrès de Toulouse, en mai 34, propose un plan contenant des réformes de structures, la nationalisation de certains secteurs de l'économie comme le crédit, les banques, l'industrie de guerre, les transports, etc. Après la réunification de mars 1936 entre la CGT et la CGTU, la victoire électorale du Front populaire, la signature des accords Matignon en juin entre l'État, le patronat et la CGT marque une étape importante dans ce que certains ont appelé « l'institutionnalisation » de la CGT¹⁶. C'est la première négociation entre patronat et syndicat sur les conditions de travail (semaine de 40 heures, congés payés, etc.) et l'organisation du travail : alors que la première convention collective a été signée en France au début des années 20, Matignon étendra cette conception à toutes les branches industrielles en 1936. Deux étapes : 1914-1920, la CGT participe à l'orientation de la production, collabore au sommet, mais sans avoir réellement les moyens dans les entreprises de prendre en charge cette orientation. De ce point de vue, les délégués d'ateliers sont autant l'expression vivante de la lutte de classe prolétarienne qui surgit avec vigueur partout en Europe (Allemagne, Italie, Grande-Bretagne, Russie bien sûr, etc.) qu'une forme instituée de collaboration de classes. Deuxième étape : 1936, après le plus formidable mouvement gréviste que la classe ouvrière française ait connu, les dirigeants ouvriers réformistes (social-démocrates et stalinien réunis : Jouhaux, Monmousseau, Frachon, etc.) non seulement collaborent au sommet avec la bourgeoisie et le patronat, mais négocient la place du syndicat dans l'industrie, la branche, l'entreprise. C'est évidemment la vague révolutionnaire de 1936 qui explique cette reconnaissance du syndicat comme interlocuteur privilégié pour la bourgeoisie et l'État pour ce qui concerne les questions de la production et de l'organisation du travail.

De la « bataille de la production » aux conseils d'atelier

Les deux étapes précédentes seront très largement dépassées par la « bataille de la production » de la CGT et du PCF dans les années 1944-47. Pour la première fois dans l'histoire du mouvement ouvrier français allaient se trouver réunies deux formes « traditionnelles » de la collaboration de classes : la participation des partis ouvriers à un gouvernement bourgeois et l'utilisation des syndicats comme organisateurs de la production et de l'organisation du travail. La politique de la CGT ira beaucoup plus loin en 1944-47 — si l'on peut fixer des limites à la trahison social-démocrate et stalinienne — qu'en 1914-20 ou au moment du Front populaire.

En effet, derrière les « véritables nationalisations » réclamées par la CGT, derrière la bataille de la production, il ne s'agit plus seulement d'endiguer un grand mouvement gréviste, de « savoir arrêter une grève », il s'agit tout simplement de reconstruire un État bourgeois démantelé à la sortie de la Libération. Cette période est suffisamment connue pour que nous ne nous y arrêtions pas plus en détail. « Nous voulons que la France devienne un pays hautement industriel » proclamait le rapport politique au congrès d'avril 1946 et trente ans plus tard un historien du PCF écrit encore : « D'où les campagnes de Marcel Paul, ministre communiste, contre le stockage, les profits et la lutte de la CGT pour les *investissements productifs*. »¹⁷

Ce sont les mêmes qui, hier, critiquaient le réformisme de la CGT-Jouhaux pour son soutien à la rationalisation du travail, sa participation à des structures de collaboration de classes comme le Conseil économique et social, qui, en 1944-47, sous l'étiquette de la CGT, allaient être les meilleurs artisans du développement de l'économie capitaliste, du taylorisme, du productivisme. Rappelons aussi que les comités d'entreprises virent le jour après la Libération et que, expression déformée de la lutte des classes, ils se transformèrent en puissant facteur d'intégration des syndicats ouvriers à la société et à l'État bourgeois.

Nous avons essayé de montrer comment la défense actuelle des comités d'atelier par la CFDT, la CGT et le PCF se rattachait aux vieux discours réformistes sur l'organisation du travail. Cette similitude n'est nullement l'effet du hasard, comme le notait Trotsky en 1940 : « Il y a un aspect commun dans le développement, plus exactement dans la dégénérescence des organisations syndicales modernes dans le monde entier : c'est leur rapprochement et leur fusion avec l'appareil d'État. »¹⁸

Cette tendance à l'intégration des syndicats ouvriers dans l'État capitaliste — qui n'est jamais réalisée entièrement — impose à ceux-ci, en période de grave récession économique, non seulement les formes de collaboration de classes « classiques », mais aussi de prendre toujours davantage en charge les questions nées de la production, de la division et de l'organisation du travail. Durant une vingtaine d'années, cette politique a été l'apanage des syndicats « sociaux-démocrates » en Grande-Bretagne ou en Allemagne, avec la pratique de la cogestion. Depuis quelques années — notamment en Italie avec l'expérience ouvrière des conseils d'usine apparus lors du Mai rampart de 68-69 — et aujourd'hui en

France, par le recentrage de la direction de la CFDT, les positions de franc-tireur de Moynot à la CGT, ces problèmes sont de plus en plus ouvertement débattus par les dirigeants ouvriers réformistes. Bruno Trentin, secrétaire de la CGIL, définit très bien l'idéologie qui sous-tend le recentrage de la CGT, les positions de Moynot ou du PCF sur les comités d'atelier et, plus généralement, sur les questions de l'organisation du travail : « Dans la situation où se trouve à présent le mouvement syndical, il ne peut en effet se borner à approuver ou à repousser, selon les cas, les options prises par tel ou tel gouvernement au nom de l'urgence et dans le cadre d'un plan de politique économique qui échappe au contrôle des masses. Inévitablement, le syndicat est appelé à proposer son propre projet autonome et à le défendre en combattant ; il est donc amené à proposer, lui aussi, des sacrifices que la collectivité doit supporter. Mais il imprime ainsi à la qualité et à la distribution de ces sacrifices, de même qu'aux formules de pouvoir et de contrôle qui doivent les accompagner, sa marque de classe que doivent porter ces mesures d'austérité... »¹⁹

En dehors d'une période révolutionnaire (contrôle ouvrier généralisé) et d'une lutte précise sur une entreprise — où, dans le cours de la lutte de classes elle-même, les travailleurs tendent à s'appropriier l'ensemble du procès de travail (redémarrage de la production, etc.) et, surtout, tels qu'ils sont définis actuellement par les directions de la CFDT, de la CGT et du PCF, les comités d'atelier ne peuvent être que des structures de collaboration de classes. On ne peut pas remettre en cause la division capitaliste du travail, l'organisation de la production si on ne remet pas en question l'ensemble des rapports de propriété et de production capitalistes, l'État bourgeois. Voilà ce que nous apprend l'histoire du réformisme ouvrier au xx^e siècle. Car, de Jouhaux et la CGT de 1914 prenant en main la production de guerre à la « bataille de la production » de 1944-1947, dirigée par le PCF, au Programme commun de 1972 ou à la position actuelle de la CGT et du PCF sur les comités d'atelier, si les formes historiques changent, l'essentiel demeure : la collaboration de classes et l'organisation capitaliste du travail.

Jean-Michel Masson

1. Cf. *Critique communiste* n° 30 et l'article de J. Habel sur le recentrage du PCF, et particulièrement les passages sur les comités d'atelier.
2. Mandel, *Contrôle ouvrier*, Maspero, p. 24.
3. Cf. le livre *CGIL, le syndicat et l'organisation du travail*, Éd. Galilée, 1978.
4. Cf. Trotsky, *les Syndicats à l'époque de la décadence impérialiste*, Classique rouge n° 4.
5. Cf. article dans *le Mouvement social*, 1974, Albert Thomas, pivot du réformisme français. La citation suivante est extraite d'un remarquable article de Martin Fine, « Guerre et réformisme en France 14-18 », lui-même issu du *Soldat du travail*, Recherches.

6. Cf., dans le même numéro de *Recherches*, l'article d'Aimé Moutet, «La politique de rationalisation de l'industrie française au lendemain de la Première Guerre mondiale».
7. Legouez, dirigeant de la Confédération générale de la production, ancêtre du CNPF actuel, le 23 mars 1918.
8. Rateau, autre patron, cité dans Aimé Moutet, *op. cit.*
9. Programme minimum de la CGT, décembre 1918.
10. Negri, *la Classe ouvrière contre l'État*, Galilée, 1978.
11. Jouhaux au CCN de la CGT le 21 juillet 19, cité dans *Histoire du réformisme*, Éd. Sociales, 1976.
12. Lire à ce sujet *l'Atelier et le chronomètre*, de Benjamin Coriat, Éd. Bourgois, sur l'introduction du taylorisme en France et de P. Fridenson, *Histoire des usines Renault en France*, Seuil, 1972.
13. Dans *l'Atelier*, hebdomadaire de la CGT, cité dans *Histoire du réformisme*, *op. cit.*
14. Cf. son livre *Décider au travail*, Éd. Sociales, et article de J. Habel.
15. S. Mallet, *la Nouvelle classe ouvrière*, Seuil, coll. «Politique», 1969, p. 38-43.
16. Cf. Edelman, *la Légalisation de la classe ouvrière*, Bourgois, 1978, et Alain Touraine, *Crise et avenir de la classe ouvrière*, Points, 1979.
17. *Histoire du réformisme*, *op. cit.*, p. 265.
18. *Op. cit.*
19. *Crise...*, *op. cit.*, p. 81.

[Jean-Michel Masson]