

Lucien Chavrot explique

ce que veut dire, pour la CGT, gestion démocratique des entreprises

Dès sa fondation en 1895, la CGT inscrivait en tête de ses statuts, comme but final de son action, la suppression de l'exploitation de l'homme par l'homme et la transformation socialiste de la société. Cet objectif a été réaffirmé et précisé notamment, dans la période la plus récente, dans un document adopté par la Commission exécutive confédérale du 31 mars 1971, intitulé : « Thèmes de réflexion sur les perspectives du Socialisme pour la France et le rôle des syndicats ». On y trouve exposée de façon concise la conception qu'a la CGT du contenu à donner à une société socialiste dans notre pays et du rôle des travailleurs et de leurs syndicats aux différentes étapes de sa construction.

La notion de gestion démocratique y est explicitée. Elle l'avait été déjà dans un document adopté par le 37^e congrès confédéral en 1969 intitulé : « Les nationalisations un moyen décisif pour réaliser une démocratie économique et politique. » Elle le sera encore, de façon plus développée et plus précise, dans un dossier publié en octobre 1973 dans « Le Peuple », traitant de « la gestion démocratique des entreprises dans la démocratie économique et politique ». La réflexion entamée de longue date sur cette question se poursuit activement, puisque, les 21 et 22 avril prochain, notre confédération organise un colloque ayant pour thème « la démocratie dans l'économie et le rôle des syndicats ». C'est en regard de la concordance avec son propre programme concernant les changements à promouvoir et les moyens de les réaliser que la CGT a, dès l'origine, apporté son soutien au Programme commun de la gauche et qu'elle a par conséquent approuvé la conception de « la démocratie dans l'entreprise et la gestion démocratique » dont traite le chapitre premier.

Ce bref rappel historique nous est apparu utile pour situer la position de la CGT qui considère que, sans se substituer aux partis politiques,

les syndicats ont, en tant qu'organisations de classe et de masse, à apporter leur contribution propre, originale, à la définition et à la mise en œuvre des transformations démocratiques de la société, puis à terme et dans leur prolongement, de la construction d'une société socialiste.

Bien évidemment, ce rôle propre des syndicats s'exerce en premier lieu au niveau de l'entreprise qui est le terrain d'élection de l'activité syndicale. La CGT ayant une haute idée du rôle imparti aux travailleurs dans la mise en place et le fonctionnement des structures nouvelles de la société, et prenant en considération le rôle économique et social déterminant joué de nos jours par l'entreprise, s'est donc particulièrement attachée à apporter sa contribution à l'élaboration d'une définition du contenu à donner à la gestion démocratique des entreprises ; celle-ci ne pouvant se concevoir que dans le contexte d'une démocratisation d'ensemble de l'économie et du pouvoir politique.

Dans cet ordre d'idées, la CGT a eu pour constante préoccupation de s'exprimer avec le maximum de rigueur et de clarté sur les questions essentielles ayant trait aux changements démocratiques, à leur contenu, à leur portée, aux conditions apparaissant indispensables à leur avènement, et aux moyens concrets de leur réalisation. C'est notamment ce qui l'a conduit à exprimer des réserves sur la notion d'autogestion. Le contenu donné à ce terme est en effet souvent apparu ambigu, et pour le moins porteur de confusion, dans la mesure où ceux qui l'emploient lui donnent, suivant les cas, un sens très différent.

Cependant, la CGT a indiqué aussi à ce propos que « ... si par le mot d'autogestion on entend la réalisation des aspirations des travailleurs à la liberté, à la démocratie, à l'initiative et à la responsabilité dans la gestion de leurs entreprises et à jouer leur rôle dans la vie du pays, dans les conditions réelles qui le permettent, c'est une idée familière à la CGT qui partage pleinement ces objectifs. ... Au-delà des mots, c'est sur le terrain des principes clairs et de mesures concrètes définis en commun qu'il est possible de trouver un accord sans équivoque » (Document de 1973 sur la gestion démocratique des entreprises, déjà cité).

Ces appréciations conservent aujourd'hui encore, nous semble-t-il, toute leur valeur.

L'entreprise au cœur de la crise

La société dans laquelle nous vivons connaît une crise en profondeur, une crise généralisée, multiforme, qui atteint ses structures mêmes. L'entreprise, qui joue dans la société moderne un rôle économique et social essentiel, en ressent très directement les effets. C'est sur la base d'une analyse correcte des causes de cette crise que peuvent se fonder des propositions alternatives valables aux structures actuelles de la société et aux conditions présentes de fonctionnement de l'économie et des entreprises.

Les manifestations de la crise dans l'entreprise sont nombreuses :
- crise de l'emploi, qui s'exprime par le rejet des travailleurs, les licenciements, le chômage partiel, ainsi que par la mise en sommeil d'une partie du potentiel de production, celui-ci trouvant plus difficilement à se re-stabiliser ;

- crise des conditions de travail, des cadences épuisantes du travail parcellaire, privatif d'initiative, déqualifié, conduisant à une usure intensive et irrationnelle des forces et des aptitudes des travailleurs ; crise qui est donc aussi celle du contenu même du travail ;
- crise de productivité, due pour une grande part aux conditions de travail et à la recherche incessante des moyens d'économiser sur le coût du travail humain. Ce fait se traduisant notamment par l'afflux massif d'une main-d'œuvre dépourvue de formation ou à faible niveau de qualification, et ayant pour conséquence l'accélération du turn-over, l'augmentation de l'absentéisme, et la diminution de la qualité des produits ;
- crise de l'autorité patronale s'exprimant par l'éloignement croissant entre les centres de décision et les lieux de travail, par un autoritarisme renforcé et de plus en plus mal toléré ;
- crise de l'encadrement, atteint par la détérioration des conditions de travail et par l'insécurité de l'emploi, malaise créé par une certaine dévalorisation des fonctions de l'ingénieur, du cadre, de l'agent de maîtrise ;
- crise des rapports sociaux enfin, dont témoignent l'ampleur et l'acuité des conflits du travail, traduisant une insatisfaction profonde et endémique.

Quelle explication pouvons-nous donner de cette situation de crise en pleine évolution ? De nos jours, la production revêt un caractère hautement social. Fréquemment, sa réalisation implique la coopération de dizaines de milliers, voire de centaines de milliers de travailleurs de toutes catégories : ouvriers, techniciens, ingénieurs et cadres. Elle met en œuvre des moyens techniques de plus en plus complexes. Objectivement, cette situation appelle une élévation générale du niveau des connaissances, une formation professionnelle de caractère polytechnique largement dispensée. Elle crée le besoin d'une participation consciente des travailleurs à l'organisation de leur activité professionnelle, à la vie de l'entreprise, à la gestion de l'économie ; et de l'établissement d'un nouveau type de rapports entre les différentes catégories de salariés. Ce besoin est ressenti et exprimé de façon croissante par les travailleurs qu'ils soient cadres, ingénieurs, techniciens ou ouvriers. Or, la situation que nous connaissons dans les entreprises de notre pays, comme d'ailleurs dans les autres pays capitalistes développés où les problèmes se posent en termes identiques, est à l'opposé de ces exigences.

Le progrès rapide des techniques et des sciences, leur application généralisée et à bref délai aux instruments de production et aux produits fabriqués, ont été et restent accompagnés du renforcement de l'arbitraire patronal, de l'absence de droits et de moyens d'intervention réels pour les salariés et d'une déshumanisation du travail. Déterminée en regard des seules possibilités d'obtenir une rentabilisation plus rapide et plus élevée des capitaux, l'utilisation des techniques nouvelles a produit sur les conditions de travail des effets contradictoires. Permettant dans certains cas de réduire la fatigue musculaire, elle a, par ailleurs, favorisé une rationalisation et une division plus poussée du travail, aboutissant à accroître de façon très importante la charge nerveuse.

Les fondements de cette situation de crise résident dans la nature des rapports sociaux qu'engendre dans l'entreprise et dans toute la société le fonctionnement d'un système économique et social ayant pour finalité le profit. En dernière analyse, cette crise qui affecte les rapports entre les

hommes et leurs instruments de travail, entre les travailleurs de différentes catégories, entre les hommes et le produit de leur travail, cette crise qui met en cause la réduction à l'état de marchandise des capacités humaines de création, d'invention, d'exécution, trouve son origine profonde dans la propriété privée des moyens de production.

L'ampleur et l'acuité atteintes par la crise, son caractère durable et généralisé, témoignent de ce que la recherche du maximum de profit immédiat, par les grands groupes industriels et financiers qui exercent leur emprise sur la majeure partie du potentiel industriel et commercial, entretient de plus en plus en conflit avec les exigences de qualification, d'intervention consciente des hommes et de coopération qu'engendrent le développement des techniques et le caractère hautement social de la production. La recherche forcenée de l'accumulation du profit pour le profit aboutit à un développement anarchique des investissements, à un gaspillage considérable de ressources matérielles et de forces productives humaines, à la stérilisation des capacités potentielles d'initiative et de création des travailleurs de toutes catégories, au bureaucratisme et à l'autoritarisme dans les méthodes de direction et, au bout du compte, au freinage du progrès technique, économique et social. Voilà les maux dont souffre l'entreprise capitaliste aujourd'hui.

Cette situation est de plus en plus mal supportée par les travailleurs de toutes catégories qui n'admettent plus que les décisions les concernant soient prises à leur insu, sans discussion, sans contrôle, en dépit de leurs intérêts. Elle est à l'origine de nombreux conflits ayant pour motif direct les conditions de travail ou l'emploi, et qui traduisent une aspiration profonde des salariés à vivre et à travailler autrement, à prendre leur part d'initiative et de responsabilité, à une démocratisation réelle dans l'entreprise et hors de l'entreprise.

Une autre logique

L'incapacité des hommes du pouvoir en place et du patronat de remédier à cette crise de l'entreprise et à ses conséquences ne tient pas à un manque d'imagination de leur part, ou à des imperfections techniques des solutions proposées. Ils font au contraire preuve d'un esprit d'invention qui traduit leur conscience aiguë du sérieux des problèmes auxquels ils sont confrontés. Réforme de l'entreprise, restructuration des tâches, groupes autonomes de production, participation, revalorisation du travail manuel : les innovations ne font pas défaut. Mais tant que subsiste l'implacable logique du profit, tant que les grandes sociétés monopolistes conservent leur emprise sur les postes de commande essentiels de l'économie et de l'Etat, de telles initiatives ne peuvent, au mieux, que créer l'illusion de la démocratie et du changement dans les conditions de travail. A une crise de caractère global il est indispensable d'opposer des solutions globales.

L'aspiration des travailleurs à travailler autrement ne peut être réellement et durablement satisfaite que si le produit de leur travail leur est restitué, s'ils acquièrent la maîtrise des moyens de production et s'ils

peuvent ainsi commencer à travailler pour eux-mêmes. Un premier pas décisif peut être franchi dans cette voie par la nationalisation des groupes dominants proposée par le Programme commun, et à laquelle la CGT propose d'ajouter l'industrie sidérurgique et l'industrie automobile.

Nous n'attribuons pas à la nationalisation de vertu en soi. Mais il nous apparaît que la nationalisation de ces grands groupes constitue un moyen essentiel, nécessaire dans les conditions actuelles dans notre pays pour desserrer l'étreinte du carcan du profit sur l'économie, et par conséquent sur les entreprises et sur ceux qui y travaillent. Ces nationalisations devront non moins nécessairement s'accompagner de la mise en place d'un système démocratique de gestion faisant la plus large place à l'intervention active des travailleurs. Enfin, l'activité des entreprises nationalisées devra s'exercer dans le cadre d'un plan de développement économique et social démocratiquement élaboré et appliqué.

Ce tryptique : nationalisation, gestion démocratique, planification démocratique de l'économie forme à nos yeux un tout dont les éléments sont indissociables et qui suppose l'existence d'un pouvoir politique s'appuyant sur le peuple. C'est dans ces conditions, et dans ces conditions seulement, que la recherche de la satisfaction des besoins pourra prendre le pas sur la recherche du profit pour le profit.

Le progrès social devenant progressivement le moteur du progrès économique, les travailleurs dans les entreprises seront placés dans des conditions nouvelles, dans lesquelles il sera possible d'apporter un commencement de réponse à leur aspiration à « produire autrement », par l'amélioration des conditions de travail et la modification progressive du contenu du travail. L'appel à l'initiative de chacun se fondera sur une orientation d'ensemble de l'économie axée sur l'objectif prioritaire d'amélioration des conditions de vie, de développement de la consommation populaire. Sur cette même base d'intérêt commun pourront se nouer des liens de coopération confiante entre travailleurs de différentes catégories : ouvriers, employés, techniciens, ingénieurs et cadres, qui jetteront les bases de l'établissement de rapports sociaux nouveaux dans l'entreprise, amorçant notamment une modification de la nature des rapports entre les ouvriers et les employés et le personnel d'encadrement.

Est-ce à dire que tout « baignera dans l'huile » ? Certes pas. Nous avons suffisamment le sens des réalités pour ne pas méconnaître les difficultés qui pourront résulter des conditions héritées du système actuel, des tentatives d'une partie du patronat de faire entrave au progrès, et aussi de l'inexpérience des travailleurs. Mais nous savons aussi avec certitude que le succès dépendra pour une très grande part de l'importance des efforts qui seront réalisés pour entraîner la masse des travailleurs dans les entreprises à devenir des acteurs conscients de la construction de la société nouvelle. Il est donc particulièrement important de chercher, dès à présent, à préciser les formes essentielles par lesquelles pourra s'exprimer cette intervention des travailleurs, en sachant toutefois que tout ne pourra être réglé d'avance et que c'est dans l'action elle-même, au bénéfice de l'expérience acquise, que pourra se vérifier la valeur des solutions proposées et s'en inventer de nouvelles.

L'intervention active des travailleurs

La démocratie dans l'entreprise, la recherche constante de son application la plus large, de son extension, de son perfectionnement, ne sont pour nous ni des questions facultatives, ni des aspects annexes surajoutés aux changements à venir. Elles en sont l'essence même. L'efficacité économique de l'entreprise, son aptitude à contribuer au progrès social et l'application de la démocratie sont étroitement liées. C'est l'application de la démocratie, le recours le plus large aux travailleurs, s'exprimant par leur information, leur consultation, leur représentation dans les organes de gestion et de contrôle, qui nous préserveront des risques d'erreurs, qui, à chaque étape, serviront de guide pour la détermination des objectifs et donneront des assises solides à l'organisation nouvelle de la société.

Comment devra se traduire cette application de la démocratie ? La situation sera différente suivant qu'il s'agira des entreprises nationalisées, de celles à participation d'Etat ou bien de celles, très nombreuses, qui demeureront dans le secteur privé. Bien qu'en nombre restreint, les entreprises nationalisées joueront aussi bien du point de vue économique, que du point de vue social, qu'en matière de démocratie appliquée, un rôle déterminant, un rôle exemplaire. C'est en effet dans ces entreprises qu'il sera possible de pousser le plus loin l'intervention multiforme des travailleurs et de leurs représentants. Ceux-ci siègeront, en majorité, avec les représentants des usagers dans les conseils d'administration. Proposés par les organisations syndicales, ils seront élus au suffrage direct et à la proportionnelle par les travailleurs. Ils seront comptables de leur mandat devant eux. Les entreprises nationalisées jouiront d'une large autonomie de gestion dans le cadre de l'application des directives générales du plan. Le contrôle de la gestion ne s'effectuera qu'a posteriori. Le conseil d'administration pourra exercer à plein ses prérogatives de direction dans tous les domaines de l'activité de l'entreprise.

Les comités d'entreprise verront leurs prérogatives tant économiques que sociales étendues de façon très importante. L'extension de leurs droits et de leurs moyens d'investigation leur permettra d'exercer un contrôle efficace de la gestion, ce qui sera particulièrement important dans les entreprises privées dans lesquelles ces travailleurs ne pourront pas intervenir directement sur celle-ci. En matière d'embauche, de licenciement, de conditions de travail, les décisions de la direction ne seront applicables qu'avec l'assentiment du comité d'entreprise. La CGT a établi, en vue du colloque des 21 et 22 avril prochain, un document soumettant un ensemble de propositions concrètes très précises concernant le rôle futur des comités d'entreprise, l'extension de leurs prérogatives, les modalités de leur activité. L'intervention des travailleurs sera aussi favorisée par l'extension des droits à l'information, notamment par la possibilité de se réunir dans l'entreprise pendant le temps de travail.

Nous sommes particulièrement attachés à ce que l'indépendance des syndicats soit respectée et à ce qu'ils puissent continuer d'exercer leur activité revendicative en liaison étroite avec les travailleurs et qu'ils soient habilités à négocier tous accords dans ce domaine avec la direction de l'entreprise. Il est souhaitable à cet égard que la distinction soit nettement établie entre le rôle des représentants élus des travailleurs dans les

conseils d'administration, celui des organismes de contrôle de la gestion et le rôle propre du syndicat. Un rôle important sera en outre dévolu à celui-ci en matière d'information des travailleurs et de formation.

Les différentes formes d'expression de la démocratie et de l'intervention des travailleurs dans l'entreprise se conjugueront avec la recherche dans tous les domaines de la vie économique, sociale et politique, des moyens d'associer activement les travailleurs. Ceci vaudra en particulier pour l'élaboration du plan de développement économique et social et pour le contrôle de son application.

La gestion démocratique des entreprises constituera donc bien dans cette phase d'application du Programme commun, une étape nouvelle très importante, au cours de laquelle les travailleurs faisant l'apprentissage de l'exercice de droits réels nouveaux, accumuleront une expérience précieuse qui leur permettra d'affronter, dans des conditions favorables, les étapes ultérieures des transformations sociales au cours desquelles d'ailleurs, les exigences de vie démocratique ne pourront que croître.

Lucien CHAVROT,

Secrétaire du service de l'action revendicative
et de la politique contractuelle de la CGT.

Extrait de la revue *Projet*, n° 114, avril 1977,
dossier « L'autogestion pour demain ».

L'AUTOGESTION POUR DEMAIN

Pour une théorie politique de l'autogestion	P. Rosanvallon	393
L'autogestion n'est pas une solution, mais un problème	M. Crozier	402
La question du régime politique autorisant l'autogestion reste entière	P. Grémion	406
L'entreprise, le Programme commun et l'autogestion	C. Pierre	415
La co-détermination est une utopie réalisable	F. Dalle	432
Ce que veut dire, pour la CGT, la gestion démocratique des entreprises	L. Chavrot	442

L'autogestion ne s'exprime pas dans une formule juridique ; elle est d'abord changement de mentalités et expérimentation. *Projet* ouvre le débat en deux volets, politique et économique. D'une part, deux sociologues critiquent les thèses développées par P. Rosanvallon, auteur de « l'âge de l'autogestion ». D'autre part, Ch. Pierre, animateur du Ceres, marque les étapes vers l'entreprise autogérée, tandis qu'un chef d'entreprise et un responsable de la CGT prennent leurs distances ou disent leur désaccord.