

**conseil national**

## Rapport de situation générale

## Annexe II : le monde patronal

Face à la crise qui s'installe durablement, l'attitude du patronat en tant que groupe social qui s'exprime par la voie de ses organisations et en tant qu'entités indépendantes les unes des autres est essentielle.

Il va de soi qu'une attention particulière doit être accordée aux discours et aux faits de ceux qui ont un rôle dirigeant principal, l'économie et les entreprises. A s'en tenir à un survol des déclarations officielles du patronat français, on pourrait s'attendre à trouver un corps profondément uni et homogène. Mises à part quelques références à une idéologie de la "libre entreprise" qu'y a-t-il de commun entre "Furnon" et Ambroise Roux ? Le monde patronal n'est pas statique. Il bouge. Nous sommes parfois tentés, parce qu'il refuse de reconnaître le syndicat ou l'action organisée, d'estimer qu'il reste identique à lui-même et figé dans son attitude du passé.

Or, les échos qui nous remontent des entreprises prouvent que les directeurs d'entreprises mettent en pratique des politiques dans différents domaines : information, conditions de travail, sécurité, etc..., dont un des objectifs est de court-circuiter la représentation syndicale.

Une analyse rigoureuse de ce qui se fait réellement et du discours patronal devrait nous permettre de reprendre sur certaines questions l'initiative et de forcer les directions à discuter et à négocier. Encore faut-il connaître et comprendre la politique patronale.

A. Des organisations contestées

Une constatation s'impose d'emblée. Les patrons supportent leurs organisations professionnelles comme un mal nécessaire et n'acceptent de leur déléguer que le minimum de prérogatives. Même si les événements des quinze dernières années ont conduit les directions d'entreprises à confier des responsabilités plus importantes à leurs organisations professionnelles et interprofessionnelles, il ne s'ensuit pas pour autant qu'elles se reconnaissent en elles. En fait, les organisations patronales n'obtiennent de délégation de pouvoir de leurs adhérents que dans deux cas précis : la poussée des événements (1958 ou 1968), la pression gouvernementale.

D'autre part, l'antagonisme entre les grands et les petits demeure très fort. Les petits, regroupés au sein de la C.G.P.M.E., se plaignent du fait que le C.N.P.F. tient davantage compte des intérêts des grandes entreprises et qu'il les défend mal. Mais les grandes entreprises ont senti la nécessité de former un club pour faire connaître leurs idées. En effet dès qu'on regarde de près les structures patronales, on est frappé de la multitude de comités, clubs, associations, qui gravitent autour des organisations représentatives et qui regroupent tantôt les seuls chefs d'entreprises, tantôt les patrons et les cadres supérieurs.

Un examen rapide de la pratique du CNPF, ainsi que des rapports de force qui s'y exercent, nous conduit aujourd'hui à estimer que les organisations patronales ne sont pas à même de faire des propositions nouvelles et d'ouvrir des négociations sur les problèmes qui se posent. Certes, sur incitation gouvernementale, elles pareront au plus pressé mais ne sont pas en mesure de lancer une grande politique conventionnelle avec les organisations syndicales. Cela pour trois séries de raisons :

- refus de reconnaître comme interlocuteurs valables sur les problèmes des entreprises, les organisations syndicales de salariés, nationales, professionnelles ou interprofessionnelles,
- volonté de traiter les problèmes à l'intérieur de l'entreprise et directement avec le personnel,
- affirmation d'une démarche réaliste et pragmatique.

Nous avons pu constater par le passé que la discussion de certains problèmes, située d'emblée au niveau national, sans qu'il y ait eu une suffisante pression dans les entreprises et les branches, aboutit à des caricatures de négociations et à des rencontres sans intérêt.

Aujourd'hui, compte tenu de la réalité des organisations patronales et de la nature des problèmes à traiter, la question se pose de savoir quel est le niveau où nous réussirons le mieux à forcer la négociation. Autant par exemple il va de soi que l'harmonisation dans différents domaines ne peut se traiter qu'à l'échelle nationale, autant pour de nouvelles revendications il nous faut rechercher le niveau adéquat : branche, entreprise, établissement, etc...

#### B. Le CNPF : une officine politique

Durant les premiers mois de 1977 et jusqu'au début de l'automne, le CNPF a joué un rôle d'impulsion et de coordination dans la lutte contre le Programme commun de gouvernement et contre les nationalisations. C'est dans son histoire la première fois, semble-t-il, qu'il s'engage aussi ouvertement dans la bataille politique. Jusqu'à maintenant les interventions étaient plus feutrées, moins directes. Aujourd'hui plus de doute. Le patronat n'est certes pas contre l'alternance, à condition toutefois que celle-ci ne touche pas à la nature même de l'entreprise et du marché. Cette attaque contre la gauche a été menée au nom de la défense de la liberté et de la démocratie ; aux yeux des patrons et du CNPF, le programme de la gauche conduit à une confusion des pouvoirs, à une bureaucratisation de la vie économique et sociale, à la disparition du dynamisme et de l'initiative, bref à une société bloquée et totalitaire. Comme dans toute offensive générale il y a eu une répartition des rôles. Officiellement le CNPF, tout en franchissant un pas supplémentaire, par rapport à sa pratique antérieure,

s'en est tenu à des arguments généraux et à une critique argumentée. Par contre on a laissé le soin à différentes officines, groupes de pression divers, de mener la polémique, avec tous les types d'arguments possibles et toutes les falsifications. Dans certains cas on a eu recours à l'anonymat. Enfin on a laissé aux entreprises nationalisables le soin de présenter leur défense auprès de leur personnel, de leurs actionnaires, du public.

Depuis l'éclatement de la tension au sein de l'union de la gauche, le CNPF en tant que tel intervient moins sur ce terrain car il estime que le danger d'une victoire de la gauche s'estompe même s'il ne disparaît pas complètement. Il va de soi que le travail aux autres niveaux continue. On peut s'attendre lors de la campagne électorale à un développement de la propagande patronale à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

### C. A la recherche de l'initiative

Quand on observe le CNPF d'une part, le monde patronal dans son ensemble d'autre part, on est frappé par l'absence totale d'un projet commun qui dynamiserait et orienterait l'action des organisations et des entreprises. A première vue, cette constatation va de soi puisque nous sommes dans une société capitaliste dans laquelle la loi du marché prédomine dans le plupart des secteurs ainsi que le règne du profit. Cette société c'est en grande partie leur société. Mais face à la contestation qui émerge et s'exprime de tous côtés, le patronat donnait l'impression jusqu'à ces dernières années de rester dans une attitude très passive. Certes, en 1966, il y eut le fameux manifeste sur la libre entreprise et le marché, mais il n'y a pas eu d'effort pour élaborer une doctrine du CNPF sur l'ensemble des plans. Ce n'est pas le cas dans certains domaines, par exemple la sécurité sociale. Il s'agit cependant de visions très parcellaires et marquées avant tout par des considérations étroitement financières.

Toutefois un certain nombre de patrons estiment qu'une telle attitude est préjudiciable à l'entreprise et au dynamisme économique et social du pays, d'autant que ceux qui contestent l'ordre existant font preuve d'imagination et lancent des idées qui trouvent un écho important dans la population. C'est dans ce cadre que se situent les Assises qui se tiennent depuis 1970 (1970 : Lyon, sur la formation permanente - 1972 : Marseille, problèmes humains dans l'entreprise - 1974 : Lille, refus du protectionnisme, recherche d'un nouvel équilibre par la conquête de nouveaux marchés extérieurs). Celles de 1977 se sont tenues à Paris sur le thème : "l'Homme, l'Entreprise, la Cité".

L'objectif des initiateurs était de "rétablir la vérité face à tous ceux qui continuent inlassablement de présenter l'entreprise comme un lieu d'immobilisme et de malheur". Pour l'atteindre on a joué sur plusieurs registres. Une grande opération de marketing avec l'initiative "Portes ouvertes sur l'entreprise" consacrée aux changements opérés dans les entreprises au cours des dernières années et la diffusion d'un répertoire en deux volumes sur les réalisations sociales des entreprises. Une rencontre d'échanges et d'informations qui permettait à 3.000 dirigeants d'entreprises de se rencontrer sur des thèmes autres qu'économiques ou professionnels.

#### D. Un discours patronal récupérateur

Les Assises de Paris ont été voulues et portées par les seuls "patrons modernistes" (Entreprise et Progrès) ou "démocrates chrétiens" (C.F.P. C.). Les grands ténors économistes se sont tus. La question se pose donc de savoir quel usage le CNPF et le patronat dans son ensemble entendent faire des matériaux recueillis pendant ces quatre jours. Serviront-ils à écrire la page sociale de la doctrine de l'entreprise du CNPF telle qu'elle s'esquisse dans le texte de 1964 sur la réhabilitation de l'économie de marché ? Aucun indice ne nous permet aujourd'hui de dire dans quelle direction les dirigeants et l'appareil du CNPF entendent aller. Ce qui est vrai dès maintenant, c'est que certaines idées seront reprises dans différentes entreprises, d'où la nécessité pour nous d'appréhender correctement le discours patronal.

C'est avant tout un discours récupérateur, en ce sens que le patronat n'entend pas laisser l'initiative ni des propositions, ni des actions, à d'autres, notamment les organisations syndicales. Une partie des patrons réalise actuellement qu'elle n'a aucun intérêt à laisser parler et agir en ce domaine les grandes organisations de travailleurs, les partis politiques, la puissance publique. Il faut ouvrir un cône-feu et tenter de reprendre l'initiative.

La période dans laquelle intervient ce discours n'est pas sans influencer. Le gauchissement est évidemment lié à la situation socio-politique actuelle. Ce qui pose immédiatement une autre question : quel est le degré d'implication des promoteurs dans ce qui a été affirmé. Y croient-ils réellement ? ou s'agit-il de mener une lutte idéologique et politique par d'autres moyens ? Seuls l'avenir et les actes donneront leur véritable portée aux écrits et aux paroles actuels.

#### E. "Réhabiliter" l'entreprise et "reconquérir les cadres"

Au travers des interventions, des travaux, des thèmes abordés, les préoccupations essentielles du patronat apparaissent assez clairement. Le discours se veut volontiers "réformiste". Ce qui est normal étant donné la nature des initiateurs. Dénonciation des structures industrielles périmées, nécessité de la décentralisation des décisions, de l'amélioration des tâches, aménagement du territoire à partir de la création de multiples comités de gestion décentralisés à taille plus humaine, "l'usine à la campagne", information et participation, association des salariés à la modification des conditions et de l'organisation du travail, etc... Peu d'originalité. On reprend les thèmes présents dans le débat public et dont certains ont été portés par la C.F.D.T.

Mais, au-delà de ce réformisme, apparaissent quelques idées clefs, essentielles pour comprendre les propositions patronales.

En premier lieu volonté de réhabiliter l'entreprise dont l'existence est mise en péril non seulement par le programme commun de gouvernement mais aussi par l'interventionnisme étatique et bureaucratique, ainsi que par le système de valeurs qui se développe aujourd'hui, notamment chez les jeunes. Ensuite affirmation de l'entreprise en tant que force essentielle dans la transformation de la société.

L'entreprise n'est pas une réalité figée, elle change

et s'adapte continuellement. Si la confrontation des expériences est nécessaire et utile, et permet de modifier les situations, on refuse par contre les modèles, d'où qu'ils viennent. Refus, en conséquence, de la loi pour impulser la "réforme de l'entreprise", qu'elle provienne d'un gouvernement de droite ou de gauche. A la base de cette conception se trouve le maître mot de "pragmatisme". Les patrons se veulent proches des réalités et préfèrent avancer à petits pas plutôt que de mettre en déséquilibre le système et l'entreprise. On reconnaît là, la présence de la méfiance permanente du patronat vis-à-vis de tous les projets de réforme de la société, de l'économie, de l'entreprise. Si le langage change, l'attitude fondamentale demeure.

L'entreprise ne peut être assimilée aux patrons. C'est une collectivité humaine, mais c'est surtout un lieu où se retrouvent des responsables (patrons et cadres) qui doivent s'occuper de l'épanouissement des salariés, et du rôle social de l'entreprise. Tentative pour assimiler les patrons et les cadres.

Les deux millions de cadres qui travaillent dans "les entreprises libres" (privées) sont à reconquérir. Là se trouve un des objectifs essentiels des Assises et des propositions patronales. Leur retrait relatif par rapport à l'entreprise doit être analysé, expliqué et tout doit être mis en oeuvre pour le dépasser. Seul un développement de leurs responsabilités permettra de développer la décentralisation, l'information, la communication, l'association du personnel... Très typique est à cet égard la défense du statut des cadres (salaires, retraites, hiérarchie). Le patronat semble disposé à lutter contre les tendances égalitaires et à défendre en fait la hiérarchie des salaires existante.

Tout au long de ce discours, il y a un grand absent : c'est le syndicalisme. Quand il en est question, très rarement, c'est en tant qu'organisation extérieure (et irresponsable) à l'entreprise. Pas de place pour lui dans la "communauté" formée par l'entreprise. Sur ce point, l'opinion patronale n'évolue guère. On en reste à la conception du contrat individuel passé entre l'entrepreneur et le salarié. On veut bien l'informer, communiquer avec lui, l'associer à la modification des conditions et de l'organisation de travail, le consulter parfois, mais dans le cadre structurel et hiérarchique de l'entreprise. Pas question de le reconnaître en tant que force organisée dans l'entreprise. Certes dans la vie de chaque jour le patronat est contraint de tenir compte du syndicalisme chaque fois que les intérêts des travailleurs sont en jeu. L'attitude officielle du patronat français diverge sur ce point de celle d'une partie du patronat nord-européen qui accepte de négocier avec l'organisation syndicale de différents aspects de la politique de l'entreprise. En fait, même dans ses écrits les plus "modernistes" le patronat français est attaché à une politique d'intégration individuelle et n'entend laisser qu'une place restreinte aux groupes. Myopie. Aucune société grande ou petite, ne peut faire abstraction de cette nécessité pour les hommes et les femmes de se regrouper pour défendre leurs intérêts individuels et collectifs.

En définitive, ce discours vaut plus par ses intentions que par son contenu précis qui reste classique. Il s'agit de montrer que l'entreprise est une réalité vivante, qui s'adapte, capable de satisfaire les aspirations et les ambitions des cadres et

et des salariés, soucieuse de ne pas se couper de la société.

La clef de l'attitude patronale tient dans cette phrase de François Ceyrac : "L'entreprise est à même d'intégrer ce qu'il y a de plus fondamentalement juste dans l'utopie autogestionnaire : donner aux hommes la possibilité de faire valoir le sens de l'initiative, de la création, de l'équipe et de prendre en charge les problèmes qui se posent à leur niveau".

Dans une interview le président du CNPF argumentait de la manière suivante : "La solution dans une grande entreprise passe par la décentralisation et la multiplication des centres de décision..... L'objectif c'est qu'une grande entreprise puisse devenir une fédération de centres de décision. Je dirai que notre idéal de l'autogestion - nous avons notre petite idée aussi là-dessus ! - c'est que tout le monde ait une responsabilité de chef d'entreprise". Ceyrac ne dit pas jusqu'où doit aller cette responsabilité. Jusqu'aux décisions essentielles ?

Le patronat se place dans la lutte idéologique qui agite notre société et tente de récupérer le terrain perdu chez les cadres, les salariés. Mais dans l'état actuel des choses de nombreux cadres ne sauraient se suffire de ce discours ; ils jugeront aux actes. Le patronat, en ce domaine, est condamné à lâcher du lest s'il veut poursuivre à bien ses opérations récupératrices.

#### F. Des recommandations diverses

Elles portent sur les six thèmes abordés lors des

Assises :

##### 1°) communication dans l'entreprise

- tourner le dos au culte du secret,
- organisation de réunions régulières, intégrées au fonctionnement normal de l'entreprise et animées par l'encadrement,
- mettre rapidement en place les moyens d'expression directe des salariés sur les lieux de travail.

##### 2° formation

- les dirigeants eux-mêmes doivent se préoccuper personnellement de l'orientation de la formation et demeurer attentifs à sa qualité.

##### aménagement du temps de travail

- deux voies :
  - . l'horaire souple
  - . l'aménagement de fin de carrière (faciliter la transition vers le troisième âge)

##### les conditions de travail

- la sécurité :
  - . association de tous dès la conception de la machine
  - . traitée à fond dès l'accueil, rappelée de façon permanente, discutée avec tous les intéressés
- environnement des lieux de travail
  - . "inclure l'étude de l'environnement dans la préparation de tous les projets quelle qu'en soit l'importance, en y associant les travailleurs qui, par

leur expérience directe, sont souvent les meilleurs juges".

#### l'organisation du travail :

- . décentraliser l'entreprise en multipliant les centres de décision (la formule des ateliers autonomes est l'une des voies de l'avenir)
- . élargir et restructurer les tâches (allier la conception à l'exécution et permettre ainsi à chaque salarié de mettre en valeur son intelligence, sa capacité d'initiatives, son sens des responsabilités).

#### l'évaluation de la gestion sociale.

- mettre au point des indicateurs et des méthodes valables. Interpréter les résultats avec prudence. Mise en oeuvre progressive. Expérimentation. Inutile de figer dans un texte de loi une technique en pleine évolution.

#### les problèmes de l'encadrement

- importance de la concertation préalable à la décision et lors de son exécution. Les modalités pratiques doivent résulter d'un commun accord et de l'expérimentation,
- défense du statut. Tout mettre en oeuvre pour que l'autorité des cadres puisse s'exercer efficacement dans l'entreprise. Défense de la rémunération et de la retraite,
- pas question de confiner les cadres dans un rôle technique. Les cadres doivent pouvoir exercer pleinement leur responsabilité sociale (le développement des services des relations humaines, la multiplication des instances représentatives des travailleurs, ne doivent en aucun cas faire obstacle au contact direct avec les hommes et à l'exercice quotidien des responsabilités sociales).

Il s'agit là de recommandations diverses qui ne seront pas reprises par le CNPF en tant que telles mais qui seront avancées çà et là dans différentes entreprises. Pour certaines d'entre elles c'est déjà le cas. Sans y accorder plus d'importance qu'il ne le faut, nous avons intérêt à regarder ce catalogue de près et à le confronter avec les politiques effectivement menées dans les entreprises, pour faire éclater les contradictions mais aussi pour les utiliser comme levier de mobilisation.

Dans la situation de crise présente, et compte tenu du rapport des forces dans la société française, le patronat sait qu'il doit bouger s'il veut conserver l'essentiel de son pouvoir. En ce sens, comme d'autres forces, il poursuit à sa manière la récupération des thèmes lancés notamment par la CFDT en les traduisant dans sa logique et en fonction de ses intérêts. La question qui nous est concrètement posée est celle de notre capacité, par notre action, de le questionner, de l'amener à préciser ses propositions, de l'obliger à négocier.

#### G. En guise de conclusion : les contradictions patronales

Le discours patronal que nous venons d'examiner est fort cohérent avec la lutte menée contre la présence syndicale et la contestation au sein de l'entreprise. Il suppose que l'on

ne remette pas en cause la finalité de l'entreprise dite "libre" ni les lois de l'économie concurrentielle.

Toutefois il existe des contradictions, maintes fois soulignées entre cet "hymne" à la libre entreprise et au marché et la politique quotidienne du CNPF.

Le CNPF se bat pour le retour à la liberté des prix et contre l'intervention de l'administration, mais parallèlement il agit pour la réglementation de certaines importations. Le patronat français se débat en fait en permanence au milieu de ses contradictions et de ses incohérences.

#### H. Commerçants et artisans

La situation extrêmement diverse des commerçants et artisans ne doit pas cacher une idéologie assez commune et une gamme de discours prompts à les charmer. Ces thèmes repris notamment par les G.I.R. (1) sont la responsabilité personnelle du petit entrepreneur, la lutte contre la bureaucratie, le développement de la libre initiative.

Vécues sur le mode de l'agitation par le CID-UNATI, ces valeurs expliquent les réactions épidermiques de ce monde aux événements et leur prise de position :

- révolte contre le gouvernement à propos de la taxation d'un certain nombre de produits,
- pressions importantes pour bénéficier d'avantages et de régimes de faveurs sur les problèmes de sécurité sociale ou de retraite,
- manifestations anti-syndicales au nom de la liberté du travail au moment des grèves nationales et notamment des coupures de courant EDF.

Inquiet des discours d'apparence réformiste du grand patronat, inquiet des discours sur la dimension sociale de l'entreprise, le petit patronat se situe aux premières lignes dans la lutte contre le programme commun et pour la liberté. Le chantage à l'emploi est important chez eux qui emploient une grande part des travailleurs.

---

(1) Les GIR constitués par Debatisse (FNSEA), Combes (artisans), Monier (médecins), Charpentier (CGC), Gingembre (PME).